



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MARKETINGU A OBCHODU

Analýza fungování systému CRM na trhu kancelářských potřeb

Analysis of CRM System Functioning on the Office Supply Market

Student: Bc. Lucie Frantíková

Vedoucí diplomové práce: Doc. Ing. Vojtěch Spáčil, CSc.

Ostrava 2010

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně všech příloh vypracovala samostatně.

V Ostravě, 20. 4. 2010

.....  
Bc. Lucie Frantíková

## OBSAH

<b>1</b>	<b>ÚVOD.....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI FRANKOSPOL OFFICE, S. R. O.....</b>	<b>3</b>
2.1	ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ.....	3
2.1.1	<i>Představení společnosti.....</i>	3
2.1.2	<i>Sortiment .....</i>	3
2.1.3	<i>Zaměstnanci a organizační struktura zaměstnanců.....</i>	8
2.1.4	<i>Obchodní strategie firmy.....</i>	9
2.2	ANALÝZA MEZOPROSTŘEDÍ VELKOOBCHODU .....	9
2.2.1	<i>Dodavatelé .....</i>	9
2.2.2	<i>Zákazníci .....</i>	10
2.2.3	<i>Konkurence .....</i>	11
2.2.4	<i>Veřejnost .....</i>	12
2.3	ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ .....	13
2.3.1	<i>Ekonomické prostředí .....</i>	13
2.3.2	<i>Demografické prostředí .....</i>	13
2.3.3	<i>Přírodní prostředí.....</i>	14
2.3.4	<i>Politicko-právní prostředí.....</i>	14
2.3.5	<i>Technologické prostředí .....</i>	14
2.3.6	<i>Sociálně-kulturní prostředí.....</i>	14
<b>3</b>	<b>TEORETICKÁ VÝCHODISKA SYSTÉMU CRM.....</b>	<b>16</b>
3.1	VNITŘNÍ ANALÝZA.....	16
3.1.1	<i>Metoda ABC .....</i>	16
3.1.2	<i>Metoda krycího příspěvku.....</i>	17
3.1.3	<i>CRM – Customer Relationship Management .....</i>	18
3.1.3.1	<i>Hodnota vztahu se zákazníkem a její rozvoj.....</i>	20
3.1.3.2	<i>Koncept CRM .....</i>	22
3.1.3.3	<i>Strategie CRM .....</i>	23
3.1.3.4	<i>Vypracování strategie CRM pomocí SWOT analýzy .....</i>	25
<b>4</b>	<b>METODIKA SHROMAŽĐOVÁNÍ DAT .....</b>	<b>28</b>
4.1	<i>PŘÍPRAVNÁ ETAPA .....</i>	28
4.2	<i>REALIZAČNÍ ETAPA.....</i>	28
<b>5</b>	<b>ANALÝZA FUNGOVÁNÍ SYSTÉMU CRM .....</b>	<b>32</b>
5.1	ANALÝZA ABC.....	32
5.1.1	<i>ABC analýza zákazníků dle podílů na obratu .....</i>	32
5.1.2	<i>ABC analýza zákazníků dle podílů na výnosnosti .....</i>	33
5.2	MARKETINGOVÉ VÝDAJE DLE ANALÝZY ABC.....	34
5.3	KRYCÍ PŘÍSPĚVEK .....	36
5.4	ANALÝZA KLÍČOVÉHO PRODUKTU VELKOOBCHODU .....	38
5.5	TYPOLOGIE ZÁKAZNÍKŮ VELKOOBCHODU.....	40
5.5.1	<i>Typologie zákazníků vůči lokalitě jejich působnosti .....</i>	42
5.5.2	<i>Typologie zákazníků vůči druhu jejich podniku.....</i>	43
5.5.3	<i>Typologie zákazníků vůči typu jejich právní formy .....</i>	44
5.5.4	<i>Typologie zákazníků vůči počtu jejich zaměstnanců.....</i>	45
5.5.5	<i>Typologie zákazníků vůči jejich kapitálu .....</i>	46

<b>6</b>	<b>NÁVRHY A DOPORUČENÍ .....</b>	<b>48</b>
<b>7</b>	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>51</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b>		
<b>SEZNAM ZKRATEK</b>		
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b>		

# 1 ÚVOD

Podnikatelské prostředí prochází v poslední době závažnými změnami. Nabídka převyšuje poptávku, konkurenční prostředí se stále více globalizuje a do podnikání proniká rozvoj počítačových a komunikačních technologií například v podobě e-business. Růst intenzity konkurence, podobnost základních produktů a nedostatek loajality zákazníků nutí podniky hledat stále nové způsoby, jak získat konkurenční výhodu, tedy jak vytvořit pro zákazníka hodnotnější nabídku než mu přináší konkurence. Pro udržení konkurenční výhody je nesmírně důležité pochopení specifických potřeb každého člena v dodavatelsko-odběratelském řetězci. Současná doba je velice mnohotvárná, podléhá častým změnám a trh již neodměňuje nejpilnější a nejvýkonnější, ale ty, kteří dodávají správný výrobek ve správném čase na správné místo.

Trh kancelářských potřeb a papírů je považován za trh horizontální. Produkty lze tedy nabízet jakémukoliv subjektu, ať už se jedná o domácnosti, živnostníky, obchodní společnosti, státní podniky nebo třeba neziskové organizace. Z toho vyplývá na straně jedné obrovská možnost prodeje, na straně druhé ale také velká a stále rostoucí konkurence. Výrobky v této oblasti jsou ve většině případů značně homogenní s vysokou kupní frekvencí. Zákazník má určitý přehled o cenách, nezáleží na značce nebo vysoké kvalitě, hlavním rozhodovacím faktorem je cena. Firmy, které chtějí při různých výběrových řízeních uspět, musí nastavit cenovou hladinu tak, že marže se mnohdy pohybují na minimální, téměř nulové úrovni, a nebo jsou nuceny výrobky prodat pod cenou. Je zde velký tlak na cenu a výsledkem je agresivní tvorba cen a rostoucí množství krachujících firem.

Zaměření na zákazníka je i v tomto oboru velice podstatné, protože je to právě on, kdo za výrobky a služby platí a přináší tak firmě ekonomické efekty. Je potřeba ke každému z nich přistupovat diferencovaně, protože každý zákazník přináší firmě jinou hodnotu.

Téma mé diplomové práce zní „**Analýza fungování systému CRM na trhu kancelářských potřeb**“. Důvodem výběru tohoto tématu nebyl jen můj kladný vztah k marketingu a celková záliba v ekonomii, ale hlavně fakt, že se v oblasti papírů a kancelářských potřeb pohybují již několik let a tato práce mě velice obohacuje a těší.

Cílem diplomové práce je klasifikovat zákazníky, posoudit funkčnost jejich vztahů a zjistit, zda marketingové výdaje na jednotlivé zákazníky jsou nastaveny úměrně k jejich ziskovosti ve velkoobchodě Frankospol office s. r. o. , která je firmou mého otce.

Účelem diplomové práce je najít konkrétní návrhy a doporučení, které pomohou velkoobchodu k lepší segmentaci zákazníků, k diferencovanému řízení vztahů s těmito zákazníky a do budoucna navrhnout vůči jednotlivým segmentům vhodnou strategii.

## **2 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI FRANKOSPOL OFFICE, s. r. o.**

### **2.1 ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ**

#### **2.1.1 Představení společnosti**

Velkoobchod Frankospol office s. r. o. sídlí ve městě Frýdek-Místek. Toto statutární město se nachází v Moravskoslezském kraji, přibližně 20 kilometrů od města Ostravy. Firma Frankospol office s. r. o. byla založena v roce 1994. Od svého vzniku působí v regionu Severní Moravy v oblasti papíru, kancelářských potřeb, obalového materiálu a hygienických potřeb. V současné době nabízí také vybavení kanceláří. Firma se zabývá jak velkoobchodní, tak i maloobchodní činností. V roce 1998 byl založen velkoobchod kancelářských potřeb a papíru, a to v areálu ředitelství Slezanu ve Frýdku-Místku, nyní sídlí na ulici Svazármovské. Firma má také maloobchodní prodejnu na ulici Lidická v Ostravě-Vítkovicích. Za dobu své působnosti na českém trhu se firma velice rozrostla a zdokonalila. V roce 2008 se stala vlastníkem certifikátu jakosti ISO 9001 : 2001. Dnes se Frankospol office s. r. o. prezentuje jako obchodní firma, která Vám splní jakékoliv Vaše sny a představy, co se týče této oblasti, za velice atraktivní ceny. Zaměřuje se hlavně na uspokojování potřeb zákazníků v Moravskoslezském kraji a v blízkém okolí. V současné době již ale také obchoduje s Polskem či Slovenskem. Zákazník si může zboží objednat mnoha způsoby, ať už telefonicky, faxem, přímo ve firmě, při návštěvě obchodního zástupce a nebo na internetových stránkách [www.frankospol.cz](http://www.frankospol.cz) přes internetový obchod, popřípadě e-mailem. Firma mu jej doveze do 24 hodin zdarma.

#### **2.1.2 Sortiment**

Velkoobchod poskytuje velmi širokou škálu zboží. V současné době nabízí přes deset tisíc položek zboží různého druhu od výrobců tuzemských, ale i zahraničních. Nabízené zboží lze katalogově roztrždit do těchto skupin:

- 1) Papír** – xerografický papír-A4, A3, 80g-250g, různé kvality od mnoha výrobců. Vhodný na každodenní kopírování, oboustranný tisk. Pro tisk v laserových tiskárnách, inkoustových tiskárnách či v multifunkčních tiskových



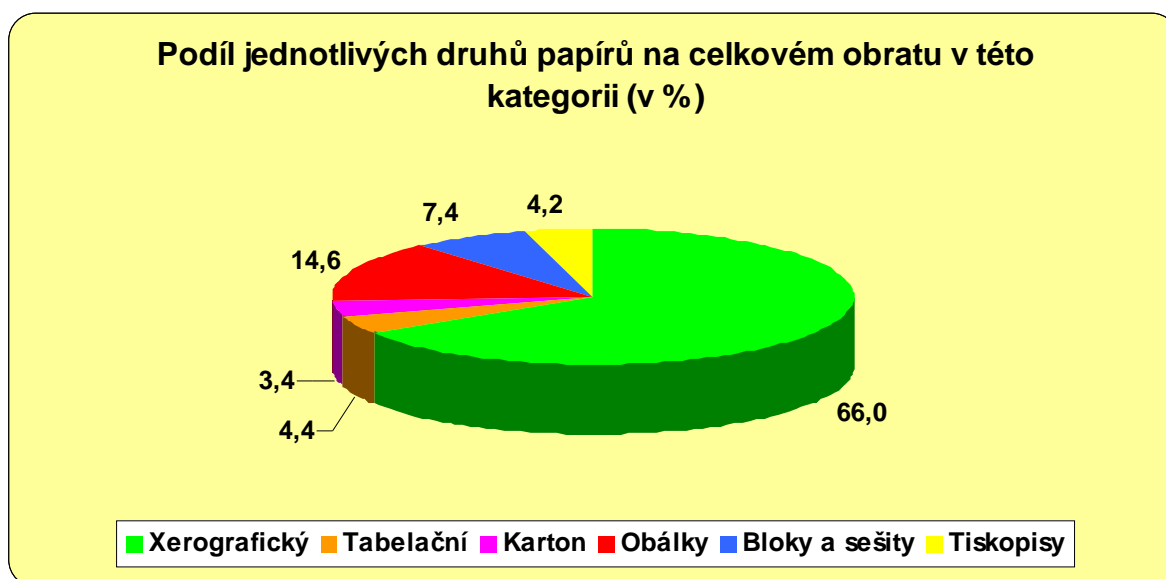
strojích. Tělační papír pro tisk na jehličkových tiskárnách. Dále do této skupiny patří faxový papír, papírové kotoučky do pokladen, papírové obálky, bloky, sešity, záznamní knihy, tiskopisy,...

- 2) **Archivace** – pákové či kroužkové pořadače, archivní boxy, archivační krabice, rychlovazače, odkládací mapy, spisové desky, transparentní obaly, rozdružovače
- 3) **Psací potřeby** – kuličková pera, gelová pera, dárkové soupravy per, automatické tužky, grafitové tužky, značkovače, zvýrazňovače,...
- 4) **Kancelářské potřeby** – pryže, pravítka, ořezávátka, nůžky, lepidla, opravné prostředky, lepicí pásy, děrovačky, sešíváčky, rozešíváčky, dopisní spony,...
- 5) **Kancelářská technika** – kalkulačky, štítkovače, CD, doplňky k počítači, náplně do tiskáren,...
- 6) **Zpracování dokumentů** – řezačky, skartovačky, ...
- 7) **Kancelářské doplňky** – zásuvky na spisy, stojánky, tabule, židle, interiéry na klíč, ...
- 8) **Obalový materiál** – motouzy, sáčky, pytle, lepenka, fixační fólie, ...
- 9) **Drogerie a hygiena** - mycí a čistící prostředky, zásobníky hygienických potřeb, ...
- 10) **Ochranné pomůcky** – pracovní oblečení a obuv
- 11) **Občerstvení** – čaje, kávy, minerální vody, oplatky, ...

Prodáváný sortiment lze dále klasifikovat do těchto kategorií:

1) **Běžný spotřební materiál** – jedná se o zboží, které slouží k běžné a okamžité spotřebě. Poptávají jej všichni zákazníci. Tato skupina se na celkovém ročním obratu firmy podílí téměř 50 %. Můžeme zde zařadit všechny druhy papíru, tonery, cartridge, psací potřeby, lepidla, pryže, pravítka, nůžky, lepicí pásy a podobně. Papír je nejvýznamnější komunitou nejen z této výrokové řady, ale z celého sortimentu firmy. Na ročním obratu firmy se papír podílí téměř 39 %. Vše se od něj odvíjí, všechny zákazníky zajímá hlavně jeho cenová relace. Je to klíčový subjekt v tomto odvětví. Jelikož je u tohoto subjektu rozhodující cena, ziskovost je logicky nejnížší, naopak obrátkovost je z celého sortimentu nejvyšší. Firma jej prodává denně a i přesto, že má vysoké zásoby na skladě, papír odebírá od svých dodavatelů minimálně dvakrát týdně. Jak je vidět z následujícího grafu (obr. 2.1), největší význam z této výrokové řady má papír xerografický, který zaujímá téměř 2/3 z celého výsečového grafu.

**Obr. 2.1: Podíl jednotlivých druhů papírů na celkovém obrátu v této kategorii**



Další zajímavou skupinou v této kategorii jsou psací potřeby. Celkově se na obrátu firmy podílejí oproti papíru jen šesti procenty, je zde ale velká diference jak v sortimentu, tak v cenách, proto je možné je dále rozřadit do těchto dvou skupin:

**a) psací potřeby obyčejné** – zde můžeme zařadit veškeré značkovače, popisovače, kuličková pera, automatické tužky atd. Tato skupina se vyznačuje vysokou obrátkovostí a frekvencí nákupu. Poptávají je téměř všichni zákazníci. Firmy tyto produkty používají také na reklamní předměty, jedná se o spotřební materiál. Některá kuličková pera jsou tak levná, že se mnohdy nevyplatí nakupovat do nich ani další náplň. Jejich cenová relace se pohybuje již od jedné koruny nahoru. Ve většině případů se jedná o dovozové zboží z Číny. Kvalita těchto produktů není příliš vysoká.

**b) psací potřeby značkové** – tuto skupinu tvoří pera a dárkové sady vysoké kvality. Jedná se o značkové, kvalitní, dovozové výrobky od firem jako je Cross, Coran'd Ache, Parker, Pentel, Pilot, Rotring Sheaffer, Waterman a další. Na mnohé produkty je poskytována záruka několika let. Obrátkovost a frekvence nákupu je oproti první skupině značně nižší. Vše se ale také odvíjí od období. Ke konci roku poptávka po těchto produktech roste, a to proto, že se toto zboží používá mnohdy jako dárkový nebo upomínkový předmět. Cenové relace se pohybují od 500,-- korun až po několik desítek tisíc. Cena se odvíjí od značky a také od kovu, z něhož je pero vyrobeno. Francouzská firma Waterman je například specialistou na pera z pravého stříbra nebo několikakarátového zlata. Tyto produkty nejčastěji poptávají nadnárodní

společnosti, dále také státní instituce a mnohé velké podniky pro svůj vrcholový management.

**Obr. 2.2: Základní dělení psacích potřeb a jejich podíl na obratu v této kategorii**



**2) Zboží nepravidelné spotřeby** – jedná se o zboží, které se kupuje v nepravidelných intervalech. Nespotřebovává se ihned, ale určitou dobu zákazníkovi vydrží. Lze zde zařadit veškeré zboží k archivaci, což jsou pořadače, archivní boxy, odkládací mapy. Dále zde patří cd, tabule, kroužkové záznamníky, vizitkáře atd. Tato skupina pro firmu představuje necelých 20 % z ročního obratu, z toho archivace téměř 11 %. Ziskovost u této skupiny patří mezi jednu z nejvyšších, obrátkovost je zde nižší. Vše záleží na potřebách zákazníka. Malé a střední firmy poptávají toto zboží přibližně dvakrát až třikrát ročně. U velkých výrobních podniků nebo např. u orgánů veřejné správy je poptávka po tomto zboží častější, v průměru asi jednou za měsíc.

**3) Kancelářská technika** – zde patří vše, co se v podniku dlouhodobě spotřebovává a mnohdy je vedeno jako drobný hmotný majetek podniku. Lze zde zařadit skartovačky, řezačky, kroužkové vazače, děrovače, sešivačky atd. Tato skupina se na ročním obratu firmy podílí nejméně, a to jen 4,5 %. Ziskovost je z celého sortimentu naopak nejvyšší. Frekvence nákupu je velice nízká, protože tato výrobková řada ve firmě vydrží několik let. Toto zboží ve větším množství poptávají hlavně velké firmy, na prvním místě jsou to orgány státní správy.

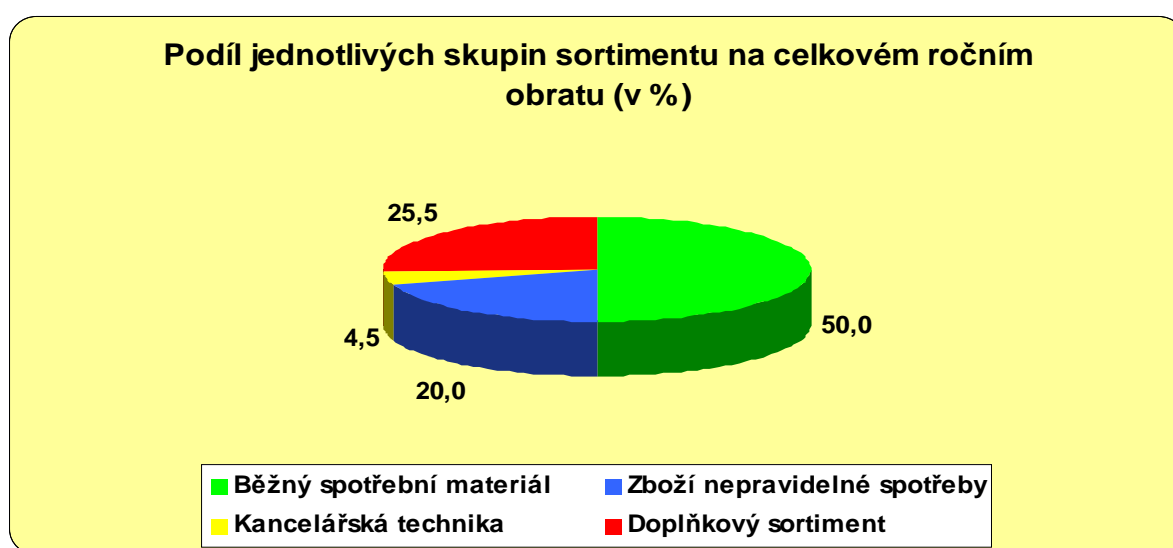
**4) Doplnkový sortiment** – můžeme zde zařadit veškerý obalový materiál, ochranné pomůcky, drogerii, občerstvení, reklamní předměty a sezónní zboží. Tato skupina pro firmu představuje celkem 25,5 % ročního obrátu. Nejvýznamnější komunitou z této skupiny jsou obalové materiály, představující asi 18 % z ročního obrátu. I přes vysoký výsledek je tyto produkty možno řadit do této skupiny, protože pro většinu odběratelů vykonávají jen jakousi doplňkovou funkci. Nemusí to tak být u velkých výrobních podniků, které obalové materiály používají k výrobě a frekvence nákupu je u nich velice vysoká, a to i několikrát týdně.

**5) Doplňkové služby** – zde patří kompletní vybavení interiérů, například kanceláří, učeben včetně veškerého nábytku a koberců. Tuto službu poptávají převážně nově vznikající firmy se zahraniční účastí a velké podniky a organizace. U malých firem je poptávka po této službě téměř nulová.

Pokud se jedná například o výrobní podnik nebo orgány veřejné správy, ti na základě různých typů výběrových řízení poptávají ve většině případů kompletní sortiment. A to jak papír, kancelářské potřeby a ochranné pomůcky, tak i občerstvení. Tito odběratelé přinášejí firmě největší zisky, proto jsou řazeni mezi nejvýznamnější zákazníky do skupiny A.

Obr. 2.3 vytváří přehled jednotlivých skupin sortimentu a jejich podíl na celkovém ročním obrátu firmy. Jak již bylo řečeno, nejvíce, a to téměř z poloviny se na ročním obrátu firmy podílí běžný spotřební materiál.

**Obr. 2.3: Podíl jednotlivých skupin sortimentu na celkovém ročním obrátu**



### **2.1.3 Zaměstnanci a organizační struktura zaměstnanců**

V současné době ve firmě pracuje dvacet zaměstnanců, z toho deset ZTP. Na základě tohoto kritéria lze firmu zařadit mezi malé podniky. V poslední době počet zaměstnanců značně vzrostl, a to díky stále lepšímu postavení firmy na trhu. V době svého vzniku v roce 1994 firma zaměstnávala jen dva zaměstnance a rozvoz zboží zajišťoval sám majitel firmy, nyní také jednatel společnosti. V té době se jednalo výhradně o malý rodinný podnik. Nyní je organizace řízena managementem společnosti. V čele stojí jednatel společnosti Kamil Frantík, který je zodpovědný za plynulé fungování společnosti, reprezentuje firmu, deleguje úkoly a pravomoci, koordinuje činnost firmy a rozhoduje o budoucích strategiích a budoucím rozvoji velkoobchodu. Ostatní pracovníci zasahují do chodu společnosti jen prostřednictvím návrhů, které předkládají jednatele společnosti. Pravomoci a zodpovědnosti jednotlivých pracovníků jsou jasně vymezeny. Organizační struktura zaměstnanců podniku je znázorněna v příloze č. 1.

Nově příchozí zaměstnanci jsou proškolení po dobu tří týdnů. Zaměstnanci jsou samozřejmě pravidelně školeni a to o bezpečnosti při práci a požární ochraně. Zaměstnanci skladu jsou navíc proškoleni o bezpečnosti práce s vysokozdviznými vozíky a další technikou, kterou používají při práci.

Z hlediska mezd je zaměstnancům vyplácena základní mzda plus prémie, které závisí na výši dosaženého zisku v daném měsíci. Obchodní zástupci jsou vybaveni osobním automobilem a mobilním telefonem. Mezi benefity, které poskytuje firma svým zaměstnancům, patří například poukázky na stravné, kde firma přispívá 50 %. Dále také firma poskytuje svým zaměstnancům nákup celého sortimentu za zvýhodněných podmínek.

Noví pracovníci jsou přijímáni formou osobního pohovoru. Přijatý uchazeč nastupuje tříměsíční zkušební lhůtu, ve které on sám nebo zaměstnavatel mohou od pracovního vztahu upustit. Poté je uzavřena pracovní smlouva na dobu neurčitou. Podle mého názoru je tento přístup k zaměstnancům vyhovující, neboť díky pracovní smlouvě na dobu neurčitou má zaměstnanec určitou jistotu zaměstnání.

#### **2.1.4 Obchodní strategie firmy**

V současné době velkoobchod Frankospol office s. r. o. nakupuje výrobky nejen přímo od výrobce, ale také od zprostředkovatelů. Výrobky jsou dováženy do skladu velkoobchodu. Další cestu určí až konkrétní požadavky zákazníka. První možnost je, že zákazník navštíví prodejnu, na místě si zboží vybere a hned také odveze. Při výběru zboží mu pomáhá proškolený personál, který zodpoví případné dotazy. Jedná se o přímou formu osobní komunikace. Tento způsob je podle mne velmi efektivní, protože zákazník si může zboží prohlédnout, případně vybrat z určitých druhů, a po zaplacení jej má okamžitě k dispozici.

Dalším způsobem přímé komunikace se zákazníkem je návštěva obchodního zástupce. Tento způsob spočívá v tom, že obchodní zástupce firmy kontaktuje zákazníka sám, což se uplatňuje zejména u nového a potencionálního zákazníka. Každý obchodní zástupce má určené obchodní oblasti, ve kterých si vyhledá jednotlivé potencionální zákazníky, kterým nabízí kompletní sortiment velkoobchodu. Pokud si zákazník vybere zboží během návštěvy obchodního zástupce, je s ním sepsána objednávka a poté je mu zboží přivezeno přímo na určené místo. Obchodní zástupce předá zákazníkovi katalog, který si může v klidu prostudovat a zboží objednat také později.

Nepřímá komunikace se zákazníkem probíhá především pomocí internetového obchodu. Zákazník si může zboží vybrat na webových stránkách nebo v katalogu a objednat si jej telefonicky, faxem, e-mailem nebo jednoduše pomocí e-shopu.

## **2.2 ANALÝZA MEZOPROSTŘEDÍ VELKOOBCHODU**

### **2.2.1 Dodavatelé**

Jak jsem již zmínila, Frankospol office s. r. o. nabízí širokou škálu zboží jak od výrobců zahraničních, tak tuzemských. Mezi jeho přední dodavatele patří také zahraniční firmy. Jedná se hlavně o papírny v Polsku a na Slovensku. Dále firma obchoduje s firmami z celé České republiky, mezi něž patří například CENTROPEN, ESSELTE, KOH-I-NOOR, EUROPAPIER, UNIVOX, LINART apod. Po celou dobu svého působení se firma snaží odebírat výrobky od skupiny stálých dodavatelů

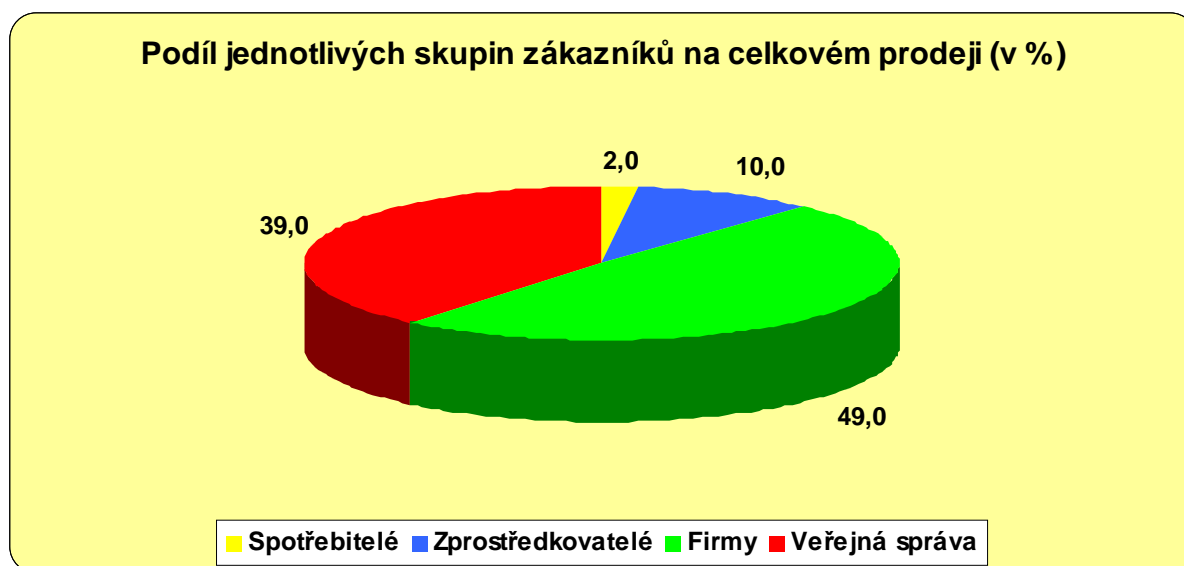
a udržovat s nimi nadstandardní vztahy. Z toho vyplývá mnoho výhod, ať už lepší platební podmínky, výhodné nákupní ceny či rychlé dodávky.

### 2.2.2 Zákazníci

Zákazníci jsou další základní složkou mezoprostředí, bez které by firma nemohla existovat. Proto je nutné s nimi udržovat co nejlepší vztahy a snažit se vždy vyplnit jejich požadavky co nejefektivněji a s předstihem než konkurence. Podle toho, jak zákazníci se zbožím nakládají, je lze kategorizovat do těchto skupin:

- a) spotřebitelé** – jednotlivci a domácnosti, kteří nakupují zboží jen pro svou potřebu. Poptávají zboží, které je běžně dostupné, zejména se jedná o běžný spotřební materiál, a to např. kancelářské potřeby, papír, psací potřeby a další. Jedná se o odběry v malém množství, cena zboží je vyšší, dopravu si zajišťují ve většině případech samostatně. Firmě přinášejí minimální zisk. Většinou firmu sami navštíví a zboží si vyberou osobně.
- b) zprostředkovatelé** – organizace nakupující produkty s cílem jejich opětovného prodeje konečnému spotřebiteli se ziskem. Poptávají jak běžný spotřební materiál, tak i skupinu zboží nepravidelné spotřeby a doplňkový sortiment velkoobchodu. Výjimečně a v minimálním množství také kancelářskou techniku.
- c) firmy** – nakupují zboží pro usnadnění vlastního výrobního procesu nebo poskytování služeb. Pokud se jedná o výrobní podniky, ty poptávají veškerý sortiment velkoobchodu v pravidelných intervalech. Nakupují zboží ve velkém množství a za zvýhodněné ceny s dovozem zdarma. Nevýrobní podniky poptávají hlavně běžný spotřební materiál, zboží nepravidelné spotřeby a doplňkový sortiment. Tato skupina zákazníků patří mezi ty, kteří nejčastěji využívají nepřímé komunikace s velkoobchodem.
- d) veřejná správa** – orgány zřízené státem. Hlavní roli zde hraje cena a platební podmínky. Rozhoduje kvalita a výhodnost dodávaného zboží. Ve většině případů se jedná o veřejné zakázky. U těchto institucí jsou prováděna pravidelná výběrová řízení na kompletní sortiment. Nakupují zboží pravidelně za předem dohodnuté ceny s dovozem na určená místa. Frekvence nákupu je zde průměrně 1-2x za čtrnáct dní. Firma je řadí mezi své nejdůležitější odběratele.

**Obr. 2.4: Podíl jednotlivých skupin zákazníků na celkovém prodeji**



### **2.2.3 Konkurence**

Ve firmě zatím neexistuje podrobná analýza konkurence. Po rozhovoru s jednatelem společnosti jsem zjistila, že se na trhu vystřídalo již mnoho malých a velkých firem, což svědčí o tvrdém konkurenčním boji v této oblasti. Firma, která se chce na trhu udržet, se musí něčím odlišit a co nejvíce se snažit zákazníkovi přizpůsobit. Konkurenci v této oblasti můžeme rozdělit do těchto tří kategorií:

**a) nadnárodní podniky** – do této kategorie patří tzv. Top firmy. Jedná se o velké nadnárodní podniky se zahraničním kapitálem. Pokrývají nejenom Českou republiku, ale také okolní státy. Mají vysoce propracované vnitřní řídicí systémy a na trhu papíru se pohybují již řadu let. Tyto firmy mají systém řízení jakosti, jsou certifikovány podle mezinárodních norem ISO. Jejich obrat přesahuje ročně miliardu korun. Mezi ně můžeme zařadit např. Europapier, Office Depot (dříve Papirius), PaperlinX (u nás působící dceřiná společnost Ospap) Activu, Bjuro Profi a další.

**b) střední firmy** – zde řadíme firmy s regionální či krajskou působností. Jedná se o menší či střední podniky bez zahraničního kapitálu. Na trhu se také pohybují řadu let, ale jejich řídicí systémy nejsou ještě dostatečně zpracované. Do této skupiny patří také velkoobchod Frankospol office s. r. o. a dá se říci, že ostatní firmy patřící do této kategorie jsou jejími největšími konkurenty. Jedná se zejména o firmy jako je Rec 21, Kaspá, Pajk, Koeximpo, Duda papír, Kosspap a další.



**c) malé firmy** – do této kategorie spadají tzv. „garážoví obchodníci“. Jedná se o jednotlivce nebo malé podniky, kteří nemají prostory ke skladování zásob. Zásoby vlastně nemají, zboží nakupují od středních firem a ihned prodávají konečnému spotřebiteli.

Může se zdát, že konkurence přichází také ze strany supermarketů a hypermarketů, které nabízejí určitý sortiment kancelářských potřeb. Ty se ale zaměřují především na domácnosti. Pro Frankospol office s. r. o. to přímá konkurence není. Dodává totiž konečným spotřebitelům, a to firmám, které vyžadují široký sortiment, rychlost a stabilitu dodávek.

#### **2.2.4 Veřejnost**

Nejvýznamnějším subjektem pro firmu je interní veřejnost. Je důležité mít kvalifikovanou pracovní sílu, protože právě ta přispívá k dobrému jménu firmy. Vztahy na pracovišti jsou neméně významné. Po rozhovoru se zaměstnanci velkoobchodu jsem se dozvěděla, že vztahy mezi některými zaměstnanci nejsou zcela dobré. Navenek však zaměstnanci velkoobchodu vystupují zcela profesionálně a jako dobře sehraný tým. Firma každoročně pořádá několik mimopracovních akcí, které přispívají ke zlepšení neformálních vztahů mezi pracovníky velkoobchodu.

Velkoobchod také nepodceňuje komunikaci s médii. Ve firmě zatím neexistuje marketingové oddělení, které by se zabývalo „Public Relations“. Má to na starosti management velkoobchodu, který vytváří dobré jméno firmy mnoha způsoby. Firma se reprezentuje v několika inzertních časopisech vydávaných v regionu. Určitý čas měla také reklamu v místním rádiu. Firma se snaží zviditelnit u veřejnosti širokou škálou reklamních předmětů, které dostávají zákazníci například při nákupu zboží. Zaměstnanci firmy mají také reklamní oblečení s logem firmy. Management nezapomíná ani na sponzoring, proto jeho reklamu můžeme vidět na hráčských dresech a tribunách místních sportovních klubů. Pravidelně též přispívá sponzorskými dary na kulturní či charitativní akce pořádané v tomto kraji.

## **2.3 ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ**

Makroprostředí je široké okolí podniku působící na podnik jako celek. Toto prostředí představuje pro podnik mnoho výzev a příležitostí, ale na straně druhé také mnoho rizik. Jednotlivé složky tohoto prostředí by měl mít podnik prozkoumané, protože jedině tak může v mnoha situacích správně jednat a dobře se rozhodnout. Toto prostředí lze rozdělit na šest úseků:

### **2.3.1 Ekonomické prostředí**

Ekonomické prostředí charakterizuje především stav a vývoj ekonomiky v České republice. Základní prvky v této oblasti, ať už jde o tempo růstu hrubého domácího produktu, míru nezaměstnanosti nebo směnný kurz, se v posledních letech vyvíjely kladně. V současné době ale ekonomiku významně ovlivňuje celosvětová ekonomická i hospodářská krize. Firmám se snižují jejich zisky, šetří ve všech oblastech a v neposlední řadě snižují počty svých zaměstnanců na minimální úroveň. Snižují se samozřejmě také provozní náklady, kde spadá mimo jiné také spotřeba papíru a kancelářských potřeb. Kurz koruny má významný vliv na dovoz i vývoz zboží a z toho vyplývající tvorbu cen. V oblasti papíru to platí také, protože většina produktů se dováží ze zahraničí, ať už z Číny, Polska nebo např. Německa. Rozhodující je mnohdy i dostupnost jednotlivých surovin, která má také nemalý vliv na cenu.

### **2.3.2 Demografické prostředí**

Demografické prostředí popisuje vývoj demografických faktorů jako je například počet a struktura obyvatelstva, rozmístění obyvatel a hustota zalidnění, počet osob v produktivním věku apod. Velkoobchod sídlí ve městě Frýdek-Místek, jehož počet obyvatel k 1.1.2009 je 60 422, z toho 38 011 v produktivním věku. Asi 20 km od města leží, pro velkoobchod velice významná, metropole Moravskoslezského kraje Ostrava. Moravskoslezský kraj na konci roku 2008 evidoval 240 486 ekonomických subjektů z celkového počtu 2 552 149 v České republice, což je k celkovému počtu 1 249 464 obyvatel Moravskoslezského kraje dosti vysoké číslo. Počet firem i přes

ekonomickou a hospodářskou krizi stále roste a to s meziprocentním nárůstem 2 % oproti roku 2007.

### **2.3.3 Přírodní prostředí**

Do přírodního prostředí řadíme přírodní zdroje a trendy. Problémem zde mohou být např. různé škůdci a jejich náhle rozmnožení a následné ničení stromů. I to se může projevit na konečné ceně papíru. Dále také přírodní katastrofy, ať už se jedná o záplavy, hurikány či tornáda nebo např. velké požáry. Při nich se zničí velké množství stromů, a když si člověk uvědomí, že než strom vyrostе do výšky 20 metrů, potřebuje k tomu zhruba 80 let, je to velké neštěstí.

### **2.3.4 Politicko-právní prostředí**

Velkoobchod se při své podnikatelské činnosti řídí mnoha právními normami. Mezi ně patří například Obchodní zákoník, Zákon o dani z příjmů, Zákon o dani z přidané hodnoty a jiné. V poslední době úřady umožňují odevzdávání mnohých formulářů a žádostí v elektronické podobě, uvažuje se také o zjednodušení daňového přiznání, firmy si musely zařídit datové schránky pro obchodní komunikaci s úřady. To vše může vést v budoucnu ke snížení spotřeby papíru.

### **2.3.5 Technologické prostředí**

Malé firmy si nemohou dovolit investovat do výzkumu takové finanční prostředky jako velké podniky. Velkoobchod v roce 2008 získal certifikát ISO systému řízení jakosti, což mu umožnilo efektivnější řízení a tržní výhodu jak ve vztahu k zákazníkům, tak k dodavatelům. Technologické vybavení firmy je zde na vysoké úrovni, což umožňuje kvalitnější a efektivnější práci zaměstnanců.

### **2.3.6 Sociálně-kulturní prostředí**

Sociálně-kulturní prostředí se zabývá zkoumáním nových trendů v nakupování a preferencí zákazníků. Trendy v této oblasti nejsou nijak významné, zákazníkům záleží hlavně na funkčnosti, ceně, popř. kvalitě. Design zde nehraje příliš významnou

roli. Nezáleží ani na kultuře jednotlivých národů, papíru je potřeba na celém světě a jsou jen nepatrné rozdíly v jeho spotřebě.

## **3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA SYSTÉMU CRM**

### **3.1 VNITŘNÍ ANALÝZA**

Vnitřní analýza je zaměřena na analýzu procesů, které může společnost bezprostředně ovlivnit. Existuje řada metod, které lze pro realizaci vnitřní analýzy využít. Kromě portfolio analýz se jedná o metodu ABC a metodu krycího příspěvku.

#### **3.1.1 Metoda ABC**

Metoda ABC poskytuje klasifikaci ekonomických subjektů podle míry jejich příspěvků k celkovému prodeji. Ekonomickými subjekty mohou být například zákazníci, dodavatelé nebo zaměstnanci. Je založena na Paretově pravidle 80/20, které říká, že ve většině případů 80 % důsledků vyplývá z 20 % všech možných příčin (např. 20 % zákazníků nám přináší 80 % obratu). Lze ji uplatnit v mnoha oblastech, a to například při klasifikaci odběratelů nebo dodavatelů, při řízení zásob nebo třeba při posuzování výrobní struktury. V případě zákazníků firma zjistí, jak se jednotliví zákazníci podílejí na celkovém obratu firmy. Podle toho si je rozdělí do zákaznických skupin. Výhodou tohoto rozdělení je, že si firma může vytvořit různou obchodní politiku pro jednotlivé zákaznické skupiny a používat ji. Toto rozdělení je pro firmu velice důležité, protože každý zákazník přináší jiný užitek, proto se nelze ke všem zákazníkům chovat stejně. Podobný postup lze aplikovat i na jednotlivých dodavatelích.

Pro grafické znázornění této metody se využívá tzv. koncentrační (Lorenzova) křivka. Její stupeň zakřivení udává míru podílů nejvýznamnějších subjektů na celkovém prodeji a vyjadřuje míru koncentrace. Čím vyšší je stupeň zakřivení koncentrační křivky, tím větší je míra podílu nejvýznamnějších subjektů na celkovém výsledku a naopak. Při sestavování koncentrační křivky nejprve seřadíme všechny subjekty podle jejich výsledků od nejvyššího po nejnižší (např. seřazení zákazníků podle jejich podílu na celkovém prodeji). Na osu x vyneseme jednotlivé hodnocené subjekty v rovnoměrných intervalech. Na osu y vyneseme jednotlivé kumulované výsledky hodnocené veličiny za všechny zkoumané subjekty. Na závěr spojíme všechny kumulované výsledky do křivky. [2]

Dalším krokem je rozdělení plochy grafu na tři části – A, B, C. Do skupiny A patří všechny subjekty, které kumulativně přispívají k celkovému výsledku 80 %. Z toho vyplývá, že subjekty ve skupině A se na celkovém výsledku podílejí nadprůměrně, proto je jim třeba věnovat zvýšenou pozornost. Tato skupina je tvořena malým počtem subjektů s klíčovým podílem na celkovém výsledku. Skupinu B tvoří podstatně více subjektů než skupinu A, ale podíl na celkovém výsledku je podstatně menší, a to 15 %. Dá se říci, že tyto subjekty se na výsledku podílejí průměrně, proto je jim třeba věnovat průměrnou pozornost. Skupinu C tvoří nejvíce subjektů, ale podíl na celkovém výsledku je nejmenší, a to 5 %. Toto číslo je velice podprůměrné, a proto je mnohdy vhodné uvažovat o ukončení vztahu s těmito subjekty.

Metoda ABC je obvykle zavedená ve firmách, kde má vytvořit lepší základ pro stanovení ceny, analýzu ziskovosti a ohodnocení výrobků, stejně jako seřadit podle důležitosti marketingové úsilí. K tomu všemu můžeme přidat lepší kontrolu nad výdaji a zajištění příležitostí pro snížení nákladů. S ABC-Aktivity Based Costing má úzký vztah metoda ABM, která symbolizuje Activity Based Management. ABM se dívá nejen na spotřebu zdrojů činnostmi, ale také na to, jak přispívají k tvorbě hodnoty uspokojením funkcí, které jsou užitečné pro zákazníka. ABM tedy znamená řízení podle aktivit a ABC kalkulaci podle aktivit. [8]

### **3.1.2 Metoda krycího příspěvku**

Důležitým ukazatelem výkonnosti podniku je prodej, ale jeho nedostatkem je, že nezobrazuje nákladové aspekty. Výsledky prodeje nezobrazují, zda získání zakázky nebylo podmíněno snížením ceny, a tudíž i marže, zda k získání zakázky nebylo nutné vyvinout vyšší prodejní úsilí a zda nebylo třeba investovat více prostředků do komunikace. Proto je výhodnější pro účely analýzy efektivnosti prodeje používat ukazatel krycího příspěvku. Metoda krycího příspěvku slouží pro řízení struktury výroby v krátkém období v případě, že dochází k výkyvům cen a objemu prodáváných výrobků. Pomocí ní lze lehce stanovit, jak se zachovat při nenaplnění výrobních kapacit nebo naopak při nutnosti volit mezi objednávkami. Lze také stanovit minimální cenu, při které je ještě výhodné vyrábět. Metoda není ovšem schopna stanovit to, co je nejdůležitější vlastností každé kalkulace, tj. vyčíslit co nejpřesněji náklady na určitý výkon nebo výrobek. S režijními náklady pracuje jako

s celkem, o jeho strukturu a přiřazení výkonům se nestará. Neposkytuje žádné informace o struktuře a příčinách spotřeby režijních nákladů, jde tedy spíše o jakýsi doplňkový manažerský nástroj.

Existují dva typy ukazatelů krycího příspěvku – variabilní krycí příspěvek a celkový krycí příspěvek. Variabilní krycí příspěvek je hodnotou, kterou jednotlivý výrobek nebo výrobková řada přispívá k pokrytí fixních nákladů a zisku. Vypočítá se tak, že od celkových tržeb jsou odečteny celkové variabilní náklady. Celkový krycí příspěvek je pak hodnotou, kterou jednotlivý výrobek nebo výrobková řada přispívá k pokrytí nepřiraditelných fixních nákladů a zisku. Nepřiraditelné fixní náklady jsou takové náklady, které nelze jednoznačně dosadit k danému výrobku nebo výrobkové řadě. Celkový krycí příspěvek vypočteme, když od variabilního krycího příspěvku odečteme přiraditelné fixní náklady. Čím vyšší je tento příspěvek, tím větší přínos daný výrobek firmě přináší. Výsledky lze potvrdit tzv. procentuálním krycím příspěvkem, který vyjadřuje výtěžnost krycího příspěvku z prodeje. Vypočítává se tak, že celkový krycí příspěvek vydělíme celkovými tržbami a vynásobíme stem a získáme tak dané výsledky v procentech.

### **3.1.3 CRM – Customer Relationship Management**

CRM znamená ve zkratce interakce se zákazníkem. Jde o interaktivní proces, jehož cílem je dosažení optimální rovnováhy mezi firemní investicí a uspokojováním zákaznických potřeb. Optimum rovnováhy je determinováno maximálním ziskem obou stran. Nezbytným předpokladem dosažení tohoto optima je vytvoření dlouhodobých partnerských vztahů se zákazníky. Dlouhodobě perspektivní spolupráce přináší oběma stranám významnou, peněžně vyjádřitelnou hodnotu.

**Péče o zákazníky zahrnuje: [6]**

- Trvalou aktualizaci zákaznických potřeb, motivací a zvyků.
- Kvantifikaci přínosů základních funkcí CRM – marketingových, prodejních a servisních aktivit.
- Využívání zákaznických znalostí a zkušeností při inovaci nabízených produktů.
- Integraci marketingu, prodeje a zákaznické podpory v jednotný celek.
- Využívání moderních nástrojů umožňujících podporu zákaznických potřeb a kvantifikaci přínosu CRM.

- Trvale udržování rovnováhy mezi marketingovými, prodejními a servisními aktivitami s cílem maximalizace zisku.

Diferencované řízení vztahů se zákazníky umožňuje lepší poznání zejména klíčových zákazníků a spotřebitelů, pochopení jejich jednání i potřeb a požadavků i definování vhodných aktivit, vedoucích k udržení těchto zákazníků. CRM je proces neustálého shromažďování údajů ze všech míst kontaktů se zákazníky a jejich následná transformace do podoby strategických znalostí pro vybudování dlouhodobého ziskového vztahu s klíčovými zákazníky. CRM pomáhá firmám vytvořit více profitabilní vztah se zákazníky a snížit operativní náklady. Ve všech odvětvích je efektivní CRM strategickou nezbytností pro růst a přežití. Díky CRM mohou organizace zkrátit prodejní cyklus a zvýšit klíčové ukazatele výkonu jako např. příjmy na jednoho obchodního zástupce, průměrnou velikost objednávky a výnosy na jednoho zákazníka. Organizace mohou rovněž zvýšit odezvu na kampaně a marketingově řízené příjmy za současného snížení nákladů a ostatních zdrojů na získání zákazníka. [12]

Stewart Deck definuje CRM jako strategii používanou k zjištění maxima informací o potřebách zákazníků a o jejich chování k tomu, aby bylo možné s nimi vyvinout silné vztahy. CRM představuje nejen technologické komponenty, ale i procesy, které umožňují soustředit a udržet pohromadě informace o zákaznících, prodeji, marketingu, odpovědnostech a o tržních trendech. [1]

CRM se týká techniky získání, rozvinutí a udržování dobrých vztahů se zákazníky tím, že se dozvíme co nejvíce o jejich potřebách a přáních. [8]

Řízení vztahů se zákazníky je manažerský přístup, který zvýšení výkonnosti spatřuje ve vztazích se zákazníky. **Mezi hlavní prvky CRM patří:**

- lidé (lidský kapitál, zákazníci),
- obchodní procesy ( zaměření, prolínání),
- technologie (druh, rozsah, oblast použití a ustálenost),
- obsahy (data, obsah).



### 3.1.3.1 Hodnota vztahu se zákazníkem a její rozvoj

Podstatný je podíl objemu určitého zákazníka na celkovém objemu prodeje podniku. To znamená, že někteří zákazníci jsou strategicky důležitější než jiní. S rostoucím objemem odběrů konkrétního zákazníka exponenciálně roste riziko podniku spojené se vztahem k tomuto zákazníkovi. Ztráta opravdu důležitého zákazníka může dokonce podnik zničit, nebo mu tímto může vytvořit nemalé obtíže. Profitabilita vztahu se zákazníkem je založena na odhadu zisku, který byl u tohoto zákazníka dosažen. Ziskovost je odhadnuta jednoduše na základě sledování vztahu tak, že jakékoli náklady vztažené k tomuto zákaznickému účtu jsou odečteny od dosažených příjmů. Jeden z klíčových aspektů, který má souvislost s profitabilitou zákazníka, je délka trvání vztahu se zákazníkem. Čím déle trvá hodnotný vztah se zákazníkem, tím lépe. Po ukončení vztahu je možno sestavit kompletní bilanci, která ukáže profitabilitu vztahu za celou dobu jeho trvání.

Hodnotu vztahu se zákazníkem lze rozdělit do dvou podoblastí:

- **Hodnota stanovená na základě faktů** – profitabilita zákazníka (návrtnost vycházející z bilančních údajů o konkrétním zákazníkovi), objem na zákazníka (obchodní aktivity připadající na určitého zákazníka),
- **Hodnota vycházející z odhadů** – referenční hodnota (hodnota, kterou přinese zákazníkovi pověst), hodnota sítě kontaktů (zákazník se může stát zprostředkovatelem vůči dalším podnikům nebo individuálním zákazníkům), hodnota poznání (každý se může poučit od úspěšného podniku o určitém podniku nebo o hospodářském oboru obecně), emocionální hodnota (kompatibilita v hodnotách a důvěra, pocit ze spolupráce), pravidelnost (předvídatelnost a pravidelné objednávky).

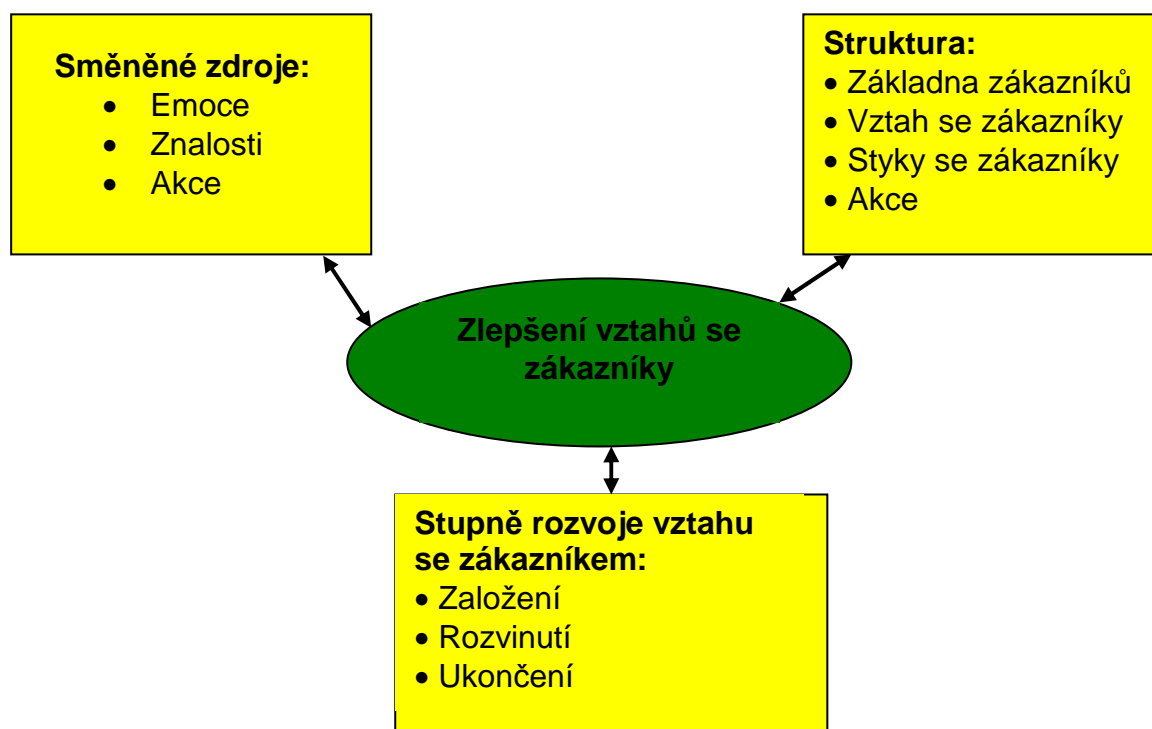
V procesu rozvoje hodnoty vztahu se zákazníkem můžeme identifikovat tři oblasti, které mohou sloužit jako základna pro budování tohoto vztahu:

- struktura vztahu se zákazníkem,
- stupně vývoje vztahu se zákazníkem,
- směna zdrojů v rámci zákaznického vztahu.

Rozvoj vztahu se zákazníkem může být rozdělen na stadia založení, rozvinutí a ukončení. Vytvoření tohoto vztahu je nejen zásadní pro zajištění růstu, ale rovněž proto, že každá základna zákazníků se vyvíjí v cyklu. Dokud není založen nový

vztah, je velmi obtížné generovat růst. Jen zřídka je možné tohoto růstu dosáhnout zvýšením podílu u již existujícího zákazníka (viz obr. 3.1). [8]

**Obr. 3.1: Oblasti zlepšování hodnoty vztahu se zákazníkem**

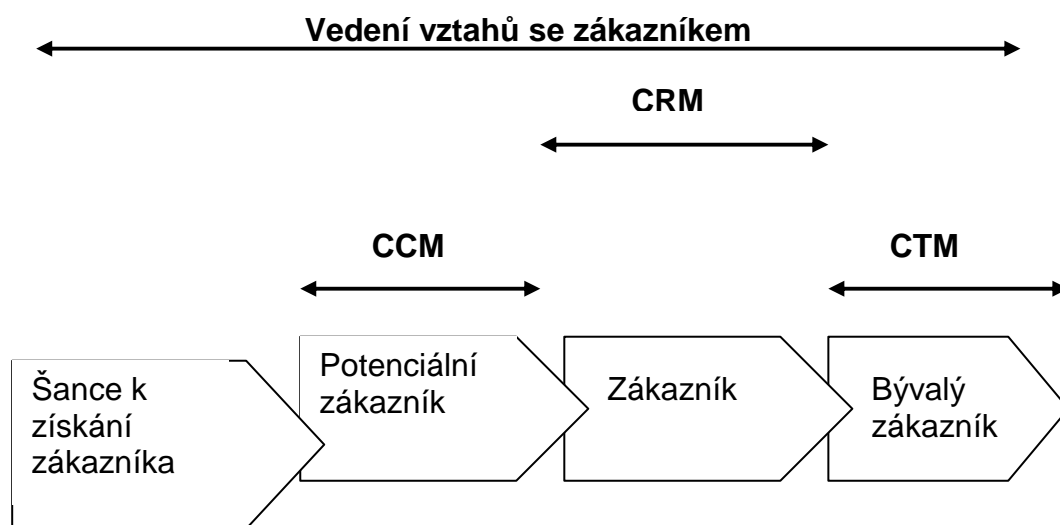


Zdroj: [8]

Ústředním prvkem řízení tvorby zákaznických vztahů CCM (Customer Creation Management) je první dojem, jev, který má vliv na pokračování vztahu se zákazníkem. Jakmile první dojem jednou nastane, je velmi obtížné jej posléze změnit. Samozřejmě, že se později může ukázat jako chybný. Je mimořádně důležité vytvořit první dojem, který bude příznivý. V podniku, ve kterém vytvářejí první dojem lidé, je velmi důležitá role zaměstnanců. Klíčovou roli zde hraje emocionální oblast.

Řízení ukončení zákaznických vztahů CTM (Customer Termination Management) je v mnohých podnicích ve fázích raného vývoje. Podniky dosud celkově k CTM nedospěly, přestože tato část řízení vztahů může mít nesmírný význam. Je důležité, aby všechny vztahy se zákazníky, které mají být ukončeny, a to ať už na základě potřeby podniku nebo z iniciativy zákazníka, byly vypořádány pro obě strany přijatelně (viz obr. 3.2).

**Obr. 3.2: Celková analýza řízení vztahů se zákazníky**



Zdroj: [8]

### 3.1.3.2 Koncept CRM

Koncept CRM vychází ze samozřejmého požadavku uspokojování potřeb zákazníka, a to v dimenzi dohodnuté ceny, kvality i příslušných termínů. Předpokládá zavedení řady doprovodných služeb, zejména informačních (www stránky, call centra apod.) Dále se očekává zavedení přístupů označovaných jako „*podnik, se kterým se dobře spolupracuje*“, což pro firemní praxi znamená:

- zavést pro zákazníka snadnou komunikaci, např. snadný způsob objednání zboží, pohotové informování o stavu vyřizování jeho zakázky, volbu užívaných odborných výrazů srozumitelných zákazníkovi,
- zákazník musí být obsloužen z jednoho místa, to, že má firma členité výrobní portfolio nebo organizační strukturu není důvodem, aby byl zákazník odkazován na různé osoby, se kterými by měl vyřídit své problémy,
- přizpůsobit se zákazníkovi, diferencovat své přístupy k zákazníkům, pečlivější musí být obsluha VIP zákazníků, zákazník by se neměl přizpůsobovat zvyklostem dodavatele v terminologii, pracovní době apod.,

- dodavatel by neměl být dodavatelem výrobků nebo služeb, ale měl by pomoci zákazníkovi svými dodávkami řešit jeho problémy,
- potřeba zaměřit se na to, co předchází potřebě užití výrobku a pomoci zákazníkovi za přijatelnou cenu. [15]

Cílem všech interakcí je zlepšení komunikace se zákazníkem, zejména zlepšení koordinace komunikace uvnitř podniku. Minimalizovat situace, kdy při dotazování, například při reklamování výrobků či při poruše, jsme nuceni dalším a dalším pracovníkům znovu objasňovat stále tytéž skutečnosti a podrobnosti, které jsme již jednou oznámili, nebo které podnik již sám jednou slíbil.

Koncept CRM představuje jeden z nejnovějších marketingových konceptů, který začíná v praxi uplatňovat čím dál více firem z různých oblastí podnikání. Lze tedy očekávat, že využití CRM systému se v souvislosti s rozvojem internetu, komunikačních technologií a další infrastruktury ještě více rozšíří. CRM pomáhá firmám identifikovat, získávat a udržet dlouhodobě nejhodnotnější zákazníky, umožňuje lépe je poznat, ale i lépe uspokojovat jejich potřeby, analyzovat jejich chování i to, co zákazníci chtějí a uspokojovat je formou diferencovaného řízení vztahů s nimi. Pomáhá tak firmám zvýšit míru setrvání zákazníků s největší mírou ziskovosti při současném snižování nákladů. Pomáhá jim trvale zvyšovat jak hodnotu poskytovanou zákazníkům, tak hodnotu zákaznické základny pro podnik, a posilovat tak pozici v odvětví. [12]

### 3.1.3.3 Strategie CRM

Uplatnění strategie CRM má klíčový vliv na firmu jak ve strategické, tak i taktické rovině a vyžaduje významné změny ve filozofii podnikání firmy. CRM lze rozdělit do tří rovin, kterých může dodavatel dosáhnout:

- **Taktická** – na této úrovni je CRM využíván jako nástroj pro podporu prodeje. Jedná se např. o celou řadu systémů loajality.
- **Strategická** – na tuto úroveň vede dodavatele taktická úroveň CRM. Zákazníci jsou připoutáni prostřednictvím celé řady právních, ekonomických, technologických, geografických i časových vazeb. V tomto případě zákazník, který není dostatečně silný nebo nemá dostatečné znalosti zůstává u podniku. Takový postup se často mění v určitou formu „věznění“ zákazníka, která není tím, čím by měl skutečný CRM být. V případě, kdy zákazník získá dokonalejší

přehled o ostatních nabídkách na trhu, začne často nakupovat produkty od jiného podniku.

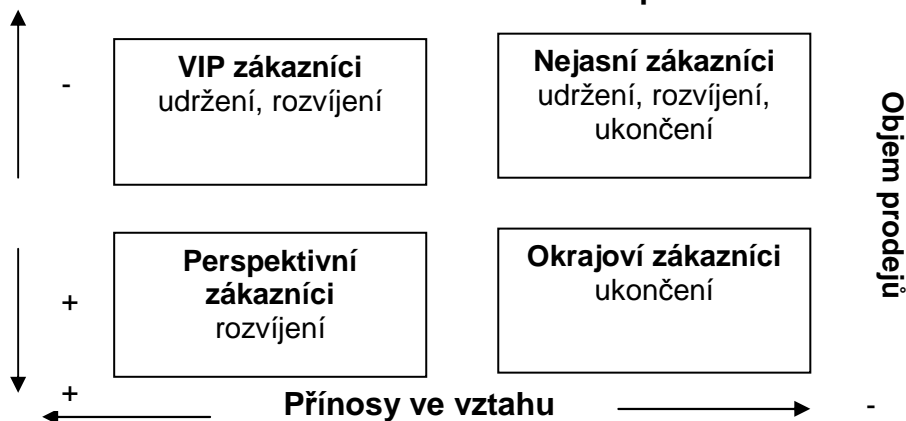
- **Filozofická** – orientace podniku na potřeby zákazníků, zákaznickou platformu a přijetí filozofie CRM odvrací pozornost podniku od produktů a životního cyklu produktů a zaměřuje ji na životní cyklus zákazníků. Přijetí filozofie CRM znamená „využívat všechny zaměstnance podniku k tomu, aby byly potřeby cílových zákazníků v rámci celého jejich životního cyklu uspokojovány efektivně a lépe, než to dokáže konkurence“. Tento přístup k CRM se nesnaží „spoutávat“ zákazníky, nýbrž získat jejich citovou vazbu prostřednictvím poskytování téhož na oplátku. CRM na této nejvyšší a nejefektivnější úrovni vyžaduje skutečně ryzí orientaci na zákazníky a partnerský přístup.

Strategii CRM lze podle S.A. Browna rozdělit takto:

- **strategie zákazníků** – specifikace, kdo jsou a kdo nejsou zákazníci podniku, s určením jejich potřeb a preferencí,
- **strategie produktu** – rozhodnutí, jaké produkty s jakými atributy jsou vhodné pro zákazníky, kteří byli pro podnik identifikováni jako vhodní,
- **strategie komunikačních kanálů** – určení, jakými komunikačními kanály a jakým způsobem se bude se zákazníky komunikovat,
- **strategie infrastruktury** – podpora CRM z hlediska nejen technologického, ale i procesního a organizačního. [1]

Z hlediska přínosů ze vztahů a četnosti vztahů můžeme provést rozdělení zákazníků do čtyř skupin a určit strategické přístupy v koncipování vztahů s nimi:

**Obr. 3.3: Rozdělení zákazníků z hlediska přínosů a četnosti vztahů**



Zdroj: [15]

Tabulka na obr. 3.3 je dalším potvrzením Paretova pravidla. V portfoliu většiny organizací budou klíčoví VIP zákazníci, u kterých by měla firma usilovat o jejich udržení a další rozvoj vztahů s nimi, u skupiny perspektivních zákazníků by mělo být úsilí zaměřeno na další rozvoj vztahů s nimi, ve skupině nejasných zákazníků by mělo dojít k analýze příčin, proč jsou zařazeni do této kategorie a následně rozhodnuto o osudu těchto vztahů, u poslední skupiny – okrajových zákazníků – by mělo být zváženo, jak řešit do budoucna vztahy, včetně případného rozhodnutí o ukončení vztahů. Uvedené schéma nezachycuje skupinu zákazníků, kteří od firmy odešli, ani skupinu zákazníků, které by naopak firma ráda získala do svého portfolia.

Alternativní strategie vztahů můžeme dále rozdělit také z pohledu požadavků na přizpůsobení do tří kategorií: [14]

- **Strategie sponky – sepnutí:** Zákazník se adaptuje na procesy společnosti. Ta mu nabízí své procesy a zákazník přizpůsobuje své vlastní procesy. Dochází zejména k výměně jednání, pro sdělení výhod plynoucích pro zákazníka z pokračování vztahu jsou třeba vhodné komunikační nástroje, aby správné sdělení zajistilo věrnost zákazníka.
- **Strategie zdrhovadla – propojení:** Zákazník i společnost přizpůsobují své procesy tak, aby do sebe zapadaly. Cílem je, aby se ze vztahu vyloučily činnosti nepotřebné a byla zajištěna kompatibilita jednání. Tato strategie vyžaduje dlouhodobou spolupráci, v jejímž průběhu jsou procesy obou zúčastněných stran systematicky analyzovány, aby se adaptace procesů mohla stále zlepšovat.
- **Strategie suchého zipu – přimknutí:** Společnost, která se rozhodne pro danou strategii, přizpůsobí své procesy procesům zákazníka. Hraje svoji roli ve vztahu podle scénáře zákazníka. Pro zákazníka to znamená, že nemusí investovat ani čas, ani úsilí do změny vlastních procesů.

#### 3.1.3.4 Vypracování strategie CRM pomocí SWOT analýzy

Zajímavou metodou strategického plánování je SWOT analýza (Strengths – silné stránky, Weaknesses – slabé stránky, Opportunities – příležitosti, Threats – hrozby). Těžištěm SWOT analýzy je určení výchozí situace podniku. Přitom jsou analyzovány silné a slabé stránky podniku. Cílem je omezení slabých stránek a využití silných stránek. Dále jsou zkoumány příležitosti a hrozby, přičemž i zde je cílem aktivní využívání příležitostí a cílené předcházení hrozbám. Silné a slabé

stránky představují interní (vnitřní) vlivy, příležitosti a hrozby naopak externí (vnější) vlivy.

**Interní strategická analýza CRM** – při analýze vnitřních vlivů jsou posuzovány výrazné silné a slabé stránky v oblasti CRM vzhledem k příslušným konkurentům. Je zapotřebí definovat srovnávací dimenze. Jestliže se podnik například vyznačuje vynikající kvalitou služeb zákazníkům, neboť má k dispozici servisní středisko s nejnovějšími technologiemi, optimalizovaným průběhem procesů a kvalifikovaným personálem, pak srovnávací dimenze ohledně doby čekání na spojení, rizika přerušení hovoru a průměrné doby zpracování požadavku není dostatečným základem pro hodnocení. Srovnávací dimenze zpravidla zahrnují technické parametry, které je třeba v každém případě rozšířit o parametry týkající se obchodních procesů a kvalifikace pracovníků. Jedině tak je možné získat spolehlivou analýzu vlastních silných a slabých stránek. Technologie je vždy dobrá natolik, jak dobří jsou lidé, kteří se za ní skrývají. Lidský faktor je v rámci strategie CRM vedle vyzrálé technologie a efektivních obchodních procesů kritickým aspektem pro zajištění dobrých vztahů se zákazníky. Cílem interní strategické analýzy CRM je rozpoznání vlastních silných stránek, na nichž lze budovat nové strategie, a také zjištění slabých stránek, kterých je třeba se vyvarovat v rámci nové strategie. Kvalita srovnávacích dimenzí a zvolené měřítko jsou rozhodující faktory ovlivňující vypovídací hodnotu výsledků.

**Externí strategická analýza CRM** – analýza externích vlivů představuje větší problém než interní analýza CRM, protože potřebné informace nejsou s využitím vnitropodnikových zdrojů tak snadno přístupné. V této oblasti jsou výsledky ještě více závislé na kvalitě použitých zdrojů. Lze použít informace z publikací libovolného druhu, případně využít služeb některé z placených databází. Kromě toho lze provést vlastní šetření, což má tu výhodu, že je možné kvalitu šetření v jednotlivých oblastech lépe přizpůsobit sledovaným cílům. Na druhé straně však vlastní průzkum představuje zvýšené nároky na finanční a lidské zdroje. V první fázi je třeba definovat oblasti, ve kterých mají být příležitosti a hrozby hodnoceny. Relevantní oblasti zpravidla vyplynou z informací nashromážděných zaměstnanci poté, co dojde k jejich zpracování. Z hlediska příležitostí a hrozeb pro vlastní strategickou orientaci CRM přicházejí v úvahu tyto oblasti:

- vývoj technologií obecně,
- e-bussiness,

- m-business (mobile business),
- vývoj hodnot ve společnosti, ze kterého je možné odvodit odpovídající závěry pro pozdější jednání se současnými i budoucími zákazníky,
- aktivity konkurence v oblasti CRM,
- vývoj v oboru i na dalších trzích,
- vývoj cen apod.

V poslední fázi jsou na základě výsledků SWOT analýzy formulovány strategie CRM a jednotlivá doporučení pro její praktické uplatnění. Praktická doporučení je třeba vždy důkladně prodiskutovat s osobami, které budou později zodpovědné za jejich provádění. Jinak hrozí riziko, že podnik sice bude mít „na papíře“ vytvořenou výbornou strategii, ta však nebude odpovídat každodenní realitě. [16]



## 4 METODIKA SHROMÁŽDOVÁNÍ DAT

Tato kapitola se zabývá způsoby, jakými byla data shromážděna. Při zpracování diplomové práce byla využita sekundární data společnosti Frankospol office s. r. o. a také informace terciární. Data byla shromážděna z firemních databází, z rozhovorů s jednatelem společnosti, se zaměstnanci a také z internetových stránek firmy.

### 4.1 Přípravná etapa

Přípravná etapa byla zaměřena na definování problémů a cílů diplomové práce. Hlavním cílem bylo klasifikovat zákazníky do jednotlivých skupin dle jejich podílu na celkovém obratu firmy Frankospol office s. r. o., posoudit funkčnost jejich vztahů a zjistit, zda marketingové výdaje jsou nastaveny úměrně k jejich ziskovosti. Následně, na základě zjištěných výsledků, navrhnout vůči jednotlivým segmentům vhodnou strategii, která do budoucna napomůže velkoobchodu v dané oblasti.

Obsah analýzy je tvořen především sekundárními daty, která byla poskytnuta firmou Frankospol office s. r. o. Kromě sekundárních dat byla použita také data terciární, tedy informace získané z internetových stránek velkoobchodu.

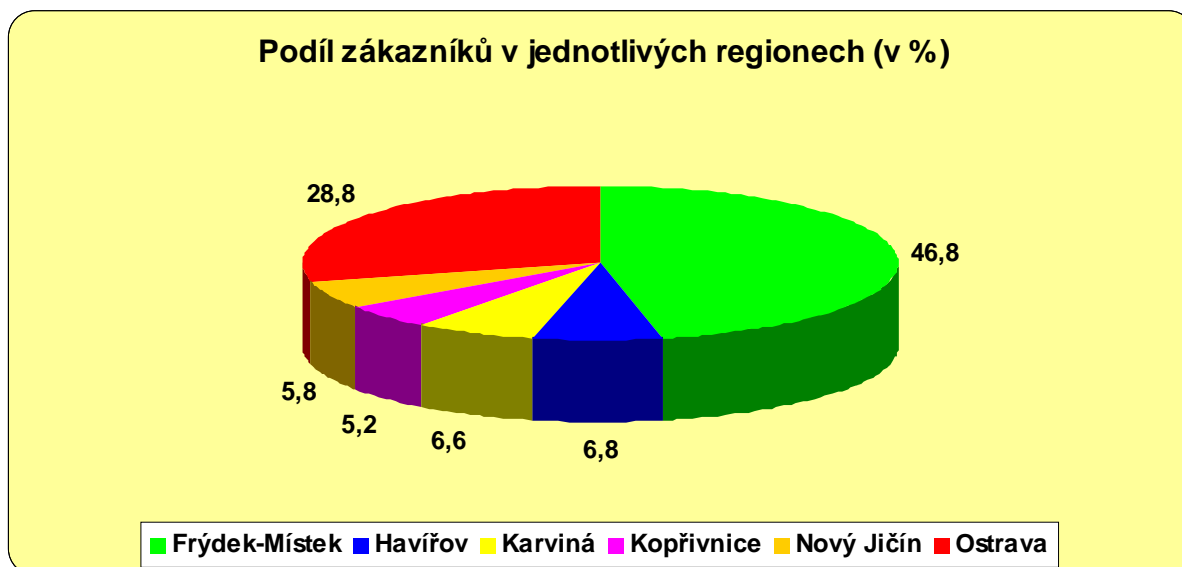
### 4.2 Realizační etapa

Veškerá zjištěná data byla zpracována prostřednictvím procesoru Microsoft Excel. Data ve velkoobchodu jsou sbírána on-line, a to pomocí informačního softwaru Cezar. Jde o informace o prodeji za rok 2009 od nejvíce nakupujících pěti set zákazníků, z celkového počtu 757 zákazníků registrovaných ke konci roku 2009. Zjišťované údaje poskytují informace o ročním obratu firmy v daném roce, jak se na něm jednotliví zákazníci podíleli, kolik odběrů jednotliví zákazníci za daný rok provedli, jaká je jejich výnosnost pro velkoobchod. Dále byla zjišťována charakteristika jednotlivých odběratelů a to z jakého jsou regionu, jaká je jejich právní forma, o jak velkou firmu se jedná a v jakém oboru působí. Strukturu analyzovaných firem dle různých hledisek představují následující grafy.

Obr. 4.1 zobrazuje strukturu jednotlivých zákazníků podle toho, z jakého jsou regionu. Z obr. 4.1 je patrné, že nejvíce zákazníků má velkoobchod ve městě, kde

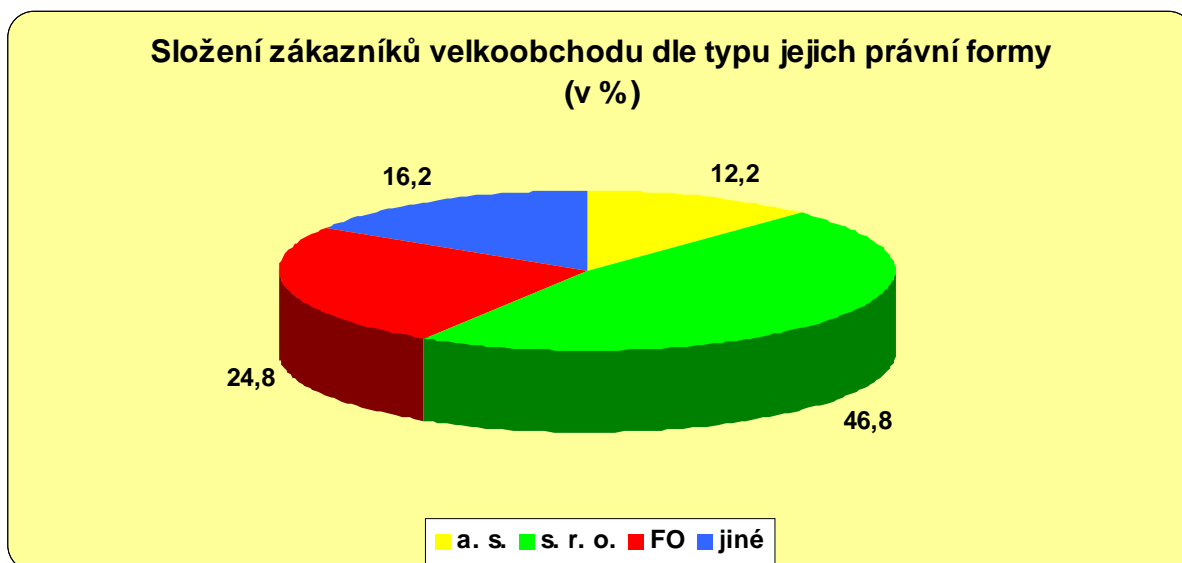
sídlí, tedy ve Frýdku-Místku. Významná část zákazníků je z Ostravy, je to dáno především její dostupností z Frýdku-Místku, její rozlohou a také množstvím firem zde sídlících.

**Obr. 4.1: Podíl zákazníků v jednotlivých regionech**



Obr. 4.2 naznačuje, jaké firmy ve velkoobchodě nakupují. Z obr. 4.2 je zřejmé, že nejvíce zákazníků tvoří společnosti s ručením omezeným.

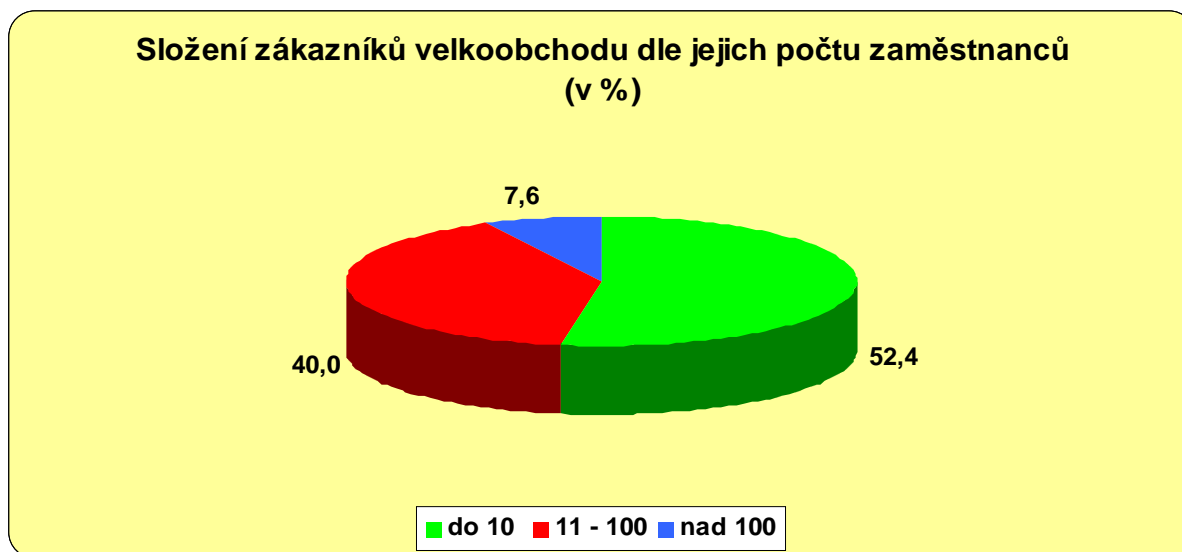
**Obr. 4.2: Složení zákazníků velkoobchodu dle typu jejich právní formy**



Obr. 4.3 ukazuje, jací zákazníci ve velkoobchodě nakupují z pohledu velikosti

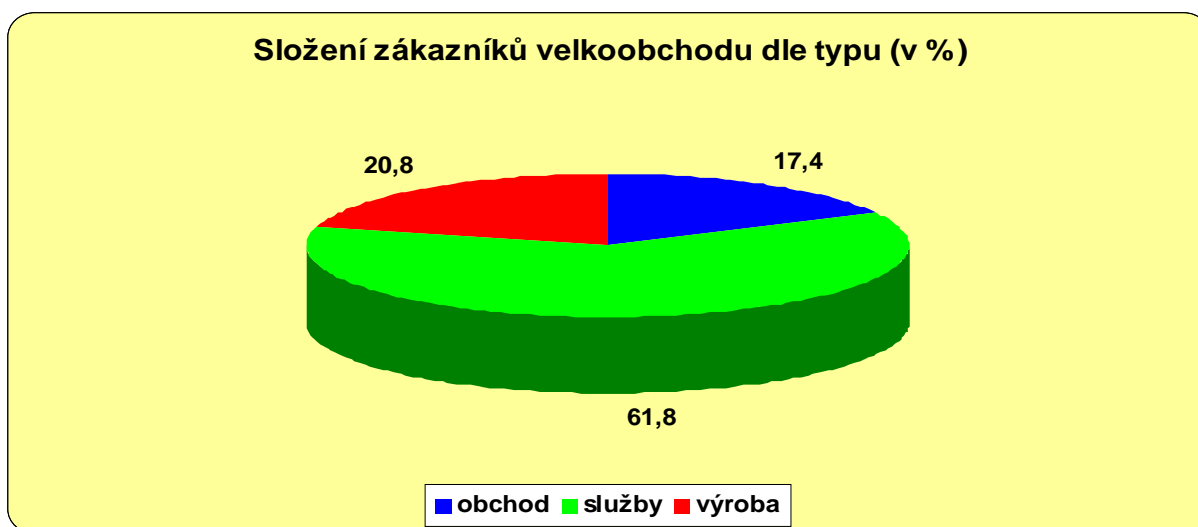
jejich firmy. Z obr. 4.3 je patrné, že nejvíce zákazníků tvoří malé firmy, které mají maximálně 10 zaměstnanců. Více než třetinu zákazníků tvoří střední firmy zaměstnávající od 11 do 100 zaměstnanců. Nejméně zastoupené jsou velké společnosti zaměstnávající 100 a více zaměstnanců. Zřejmě na to má vliv lokalita velkoobchodu, jeho samotná struktura a především jeho pouhá regionální známost.

**Obr. 4.3: Složení zákazníků velkoobchodu dle velikosti jejich firmy**



Obr. 4.4 vyjadřuje skladbu zákazníků dle jejich typu. Výraznou část, a to téměř 2/3, zauímají podniky poskytující služby. Zbylou 1/3 tvoří výrobní podniky a obchodníci.

**Obr. 4.4: Složení zákazníků dle typu jejich firmy**



Další zjištěná data se týkají sortimentu velkoobchodu, jaká je jeho skladba, jak se jednotlivé skupiny sortimentu podílejí na celkovém obratu firmy, jakou ziskovost firmě přinášejí a jak často je sortiment zákazníky požadován. Byly definovány také marketingové výdaje, které firma na jednotlivé zákazníky vynakládá. Byla vytvořena typologie zákazníků dle jejich nákupní strategie a dále také podrobnější analýza kancelářského papíru, který je klíčovým produktem velkoobchodu. Potřebná data pro analýzu byla získána také konzultacemi s jednatelem a zaměstnanci velkoobchodu.

Prvním krokem při zpracování informací bylo překódování jednotlivých zákazníků a následné vytvoření analýzy ABC dle obrátů jednotlivých zákazníků. Tato analýza rozdělila zákazníky do tří skupin podle toho, jakou měrou se podílejí na celkovém obratu firmy. Následně byli zákazníci rozděleni do skupin dle výše vynaložených marketingových výdajů firmy. Poté se porovnávalo, zda jednotlivé marketingové výdaje, které firma na daného odběratele vynaložila, jsou přímo úměrné jeho podílu na obratu společnosti. Toto byla nejobtížnější část práce, protože firma nemá samostatné marketingové oddělení či systém. Bylo tedy nemožné přesně definovat marketingové výdaje na daného zákazníka. Proto byly na základě rozhovoru s jednatelem společnosti vytvořeny skupiny vynaložených výdajů a do nich byli jednotliví odběratelé zařazeni.

Následným krokem realizační etapy bylo vyhodnocení získaných údajů a následná interpretace výsledků. Výsledky analýz jsou k dispozici v kapitole páté. Na závěr byly nadefinovány návrhy a strategie pro jednotlivé segmenty zákazníků viz kapitola šestá.

## **5 ANALÝZA FUNGOVÁNÍ SYSTÉMU CRM**

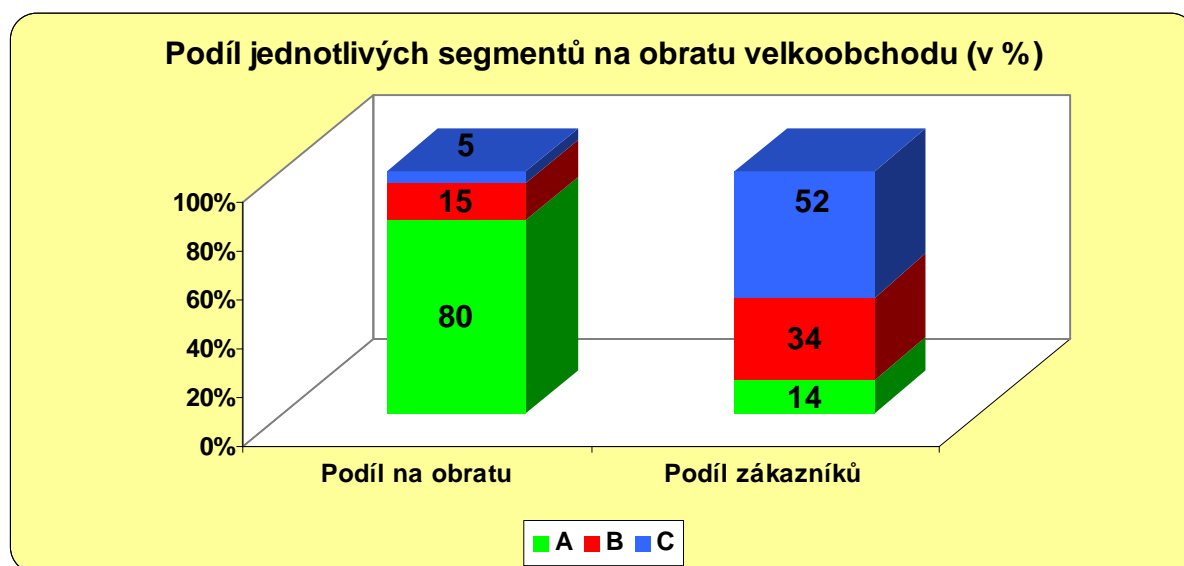
### **5.1 Analýza ABC**

#### **5.1.1 ABC analýza zákazníků dle podílů na obratu**

Za základ analýzy ABC byly zvoleny obraty jednotlivých zákazníků velkoobchodu Frankospol office s. r. o. Prvním krokem bylo získání přehledu těchto obrátů, které byly realizovány nejvíce nakupujícími pěti sty zákazníky ve velkoobchodě za sledovaný rok 2009. Poté následovalo sestupné seřazení jednotlivých zákazníků podle výšky jejich obrátů ve firmě. Následně byly provedeny kumulativní součty podílů jednotlivých zákazníků na obratu za sledované období. Výchoziskem analýzy ABC se stal sloupcový graf, který je k dispozici jako obr. 5.1.

Z obr. 5.1 můžeme vidět, že v roce 2009 skupinu A, tedy nejvýznamnější zákazníci, kteří se na obratu společnosti podíleli osmdesáti procenty tvořilo 14 % odběratelů, což znamená 70 zákazníků. Skupinu B, tzn. 15 % obratu firmy v roce 2009, vytvořilo 170 zákazníků, což znamená 34 % odběratelů. Na zbylých 5 % obratu se podílelo nejvíce odběratelů a to více jak 50 %. Z obr. 5.1 je tedy patrné, že firma má více než polovinu svých zákazníků méně významných, pro které se předpokládají minimální nebo nulové marketingové výdaje. Firma by měla věnovat zvýšenou pozornost prvním dvěma skupinám zákazníků tzn. A a B a snažit se, aby zákazníci ze skupiny B přecházeli do skupiny A.

**Obr. 5.1: Podíl jednotlivých segmentů zákazníků na obratu za rok 2009**



### 5.1.2 ABC analýza zákazníků dle podílů na výnosnosti

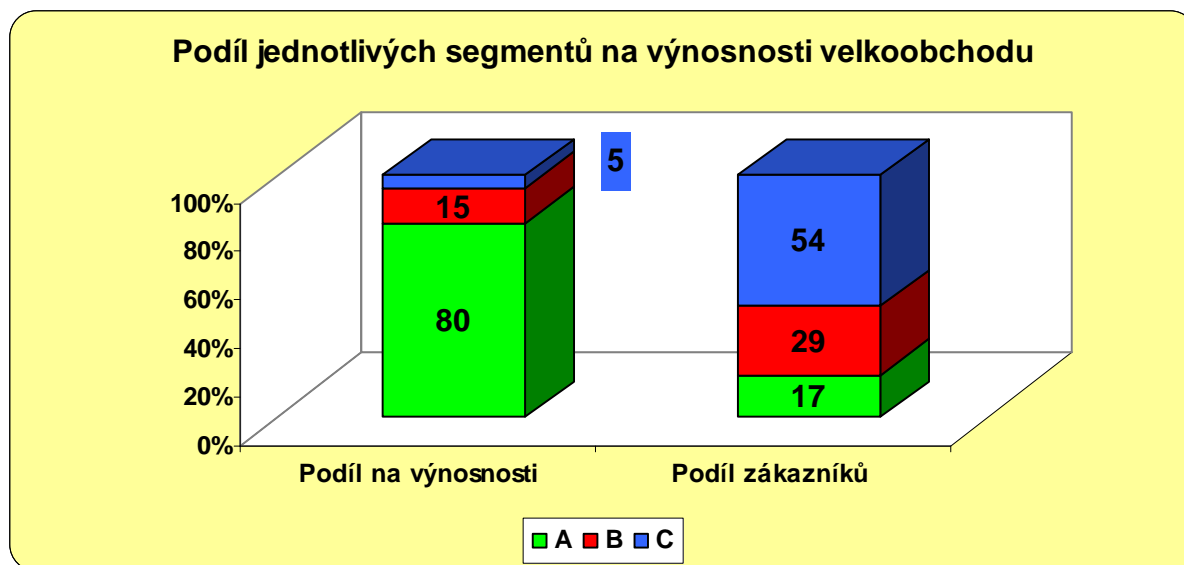
Za základ této analýzy ABC byla zvolena výnosnost jednotlivých zákazníků velkoobchodu Frankospol office s. r. o. Prvním krokem bylo získání přehledu o marži vůči jednotlivým zákazníkům za sledovaný rok 2009. Byly použity také informace o obratu, které byly využity již v předchozí analýze ABC. Na základě těchto dat byla vypočtena výnosnost každého zákazníka. Poté následovalo sestupné seřazení jednotlivých zákazníků podle jejich podílu na celkové výnosnosti velkoobchodu. Následně byly provedeny kumulativní součty podílů jednotlivých zákazníků na výnosnosti velkoobchodu za sledované období. Východiskem analýzy ABC dle výnosnosti se stal sloupcový graf, který je k dispozici jako obr. 5.2.

Z obr. 5.2 můžeme vidět, že v roce 2009 skupinu A, tedy nejvýznamnější zákazníci, kteří se na výnosnosti společnosti podíleli osmdesáti procenty tvořilo 17 % odběratelů což představuje 85 zákazníků. Skupinu B, tzn. 15 % výnosnost firmy, v roce 2009 vytvořilo 145 zákazníků, což znamená 29 % odběratelů. Na zbylých 5 % výnosnosti se podílelo nejvíce odběratelů a to více než 50 %.

Po srovnání obr. 5.1 a obr. 5.2 je tedy patrné, že firma má o 3 % více zákazníků, což představuje 15 zákazníků ve skupině A co se týká výnosnosti. Z čehož vyplývá, že těchto 15 zákazníků je pro firmu velice přínosných, protože přesto, že je dle podílu na obratu řadí do skupiny B, tak pro firmu dle podílu na výnosnosti jsou velice významní a řadí se do skupiny A. Tudíž by se firma na ně

měla zaměřit a snažit se o to, aby u ní nakupovali více a zařadili se do skupiny A také dle podílu na obratu. Naopak je tomu u skupiny C, kde se počet zákazníků dle výnosnosti ještě zvýšil na téměř 55 %. Z čehož vyplývá, že přestože jsou někteří zákazníci řazeni dle podílu na obratu do skupiny B, tak jejich výnosnost pro firmu je velice malá a řadí se do skupiny C.

**Obr. 5.2 Podíl jednotlivých segmentů zákazníků na výnosnosti za rok 2009**



## 5.2 Marketingové výdaje dle analýzy ABC

Jelikož se jedná o malou firmu a podnik nemá marketingové oddělení ani žádný propracovaný marketingový systém, bylo nemožné získat přesné marketingové výdaje a jejich podrobné složení pro jednotlivé zákazníky. Na základě rozhovoru s jednatelem byly vytvořeny tři skupiny marketingových výdajů dle jejich výše na jednoho zákazníka za rok:

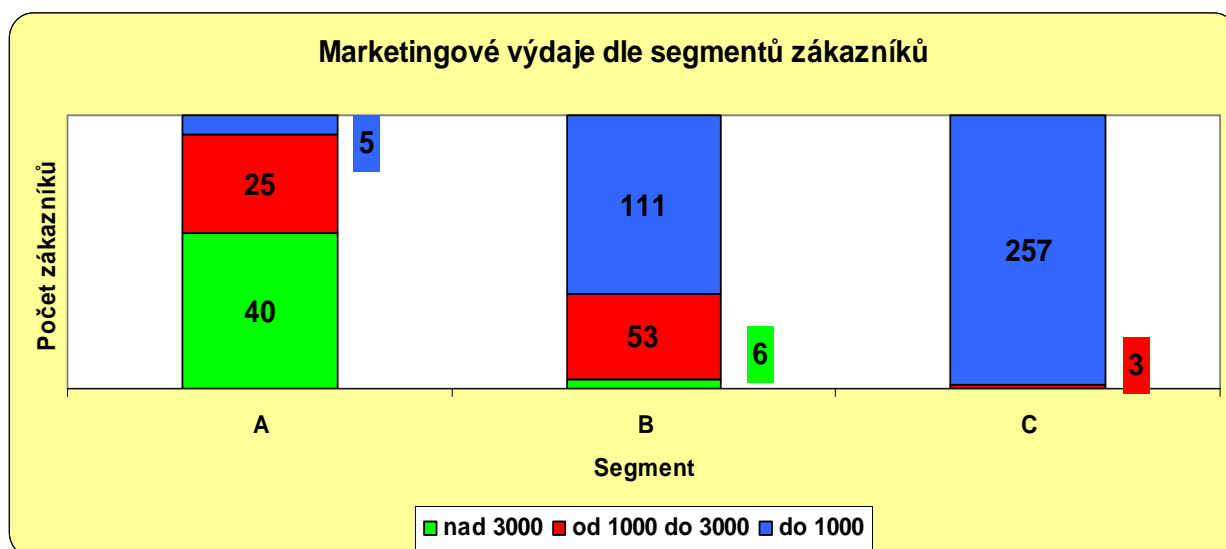
- **Marketingové výdaje do 1 000,-- Kč za rok** – zákazníkovi je poskytnut tištěný katalog zboží, drobné reklamní předměty při nákupu a na konci roku (např. propisky, bločky, tašky, stolní kalendáře apod.),
- **Marketingové výdaje od 1 000,-- do 3 000,-- Kč za rok** – zákazníkovi je poskytnut tištěný katalog zboží, reklamní předměty a dárky při nákupu

a na konci roku (např. propisky, bločky, ručníky, hrnky, láhev vína, stolní i nástěnné kalendáře apod.) Jsou zde zahrnuty také náklady na osobní prodej,

- **Marketingové výdaje nad 3 000,-- Kč za rok** – zákazníkovi je poskytnut tištěný katalog zboží, reklamní předměty a dárky při nákupu a na konci roku (např. ručníky, sady kvalitních per, archivní vína, kvalitní čaje, kávy apod.) Jsou zde zahrnuty nejen náklady na osobní prodej, ale také náklady spojené s pořádáním různých firemních akcí (např. pozvání na tenisový turnaj, který firma pravidelně pořádá pro své nejvýznamnější zákazníky).

Na obr. 5.3 lze vidět, jak jsou vynakládány marketingové výdaje v rámci jednotlivých segmentů zákazníků dle analýzy ABC. Je zřejmé, že nejvíce marketingových výdajů velkoobchod vynakládá na zákazníky ze segmentu A, protože právě ti mu přinášejí největší podíl na jeho obratu. Naopak zákazníkům ze segmentu C věnuje ve většině případů minimální marketingovou podporu. Je to dáno především tím, že tato skupina firmě přináší nejmenší podíl na obratu, přitom ji ale tvoří nejvíce zákazníků, kteří nejsou pro firmu nijak významní.

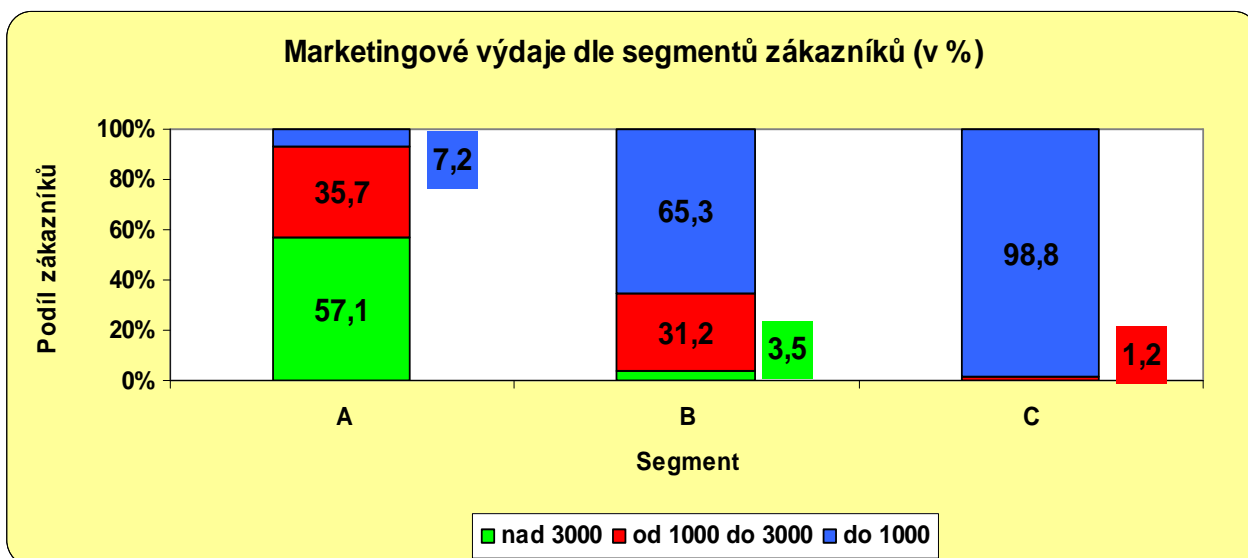
**Obr. 5.3: Marketingové výdaje v jednotlivých zákaznických segmentech**



Pro lepší přehlednost slouží obr. 5.4, který dává stejný přehled o skladbě marketingových výdajů v jednotlivých zákaznických segmentech, ale je vyjádřen procentuálně.



**Obr. 5.4: Marketingové výdaje v jednotlivých zákaznických segmentech v %**



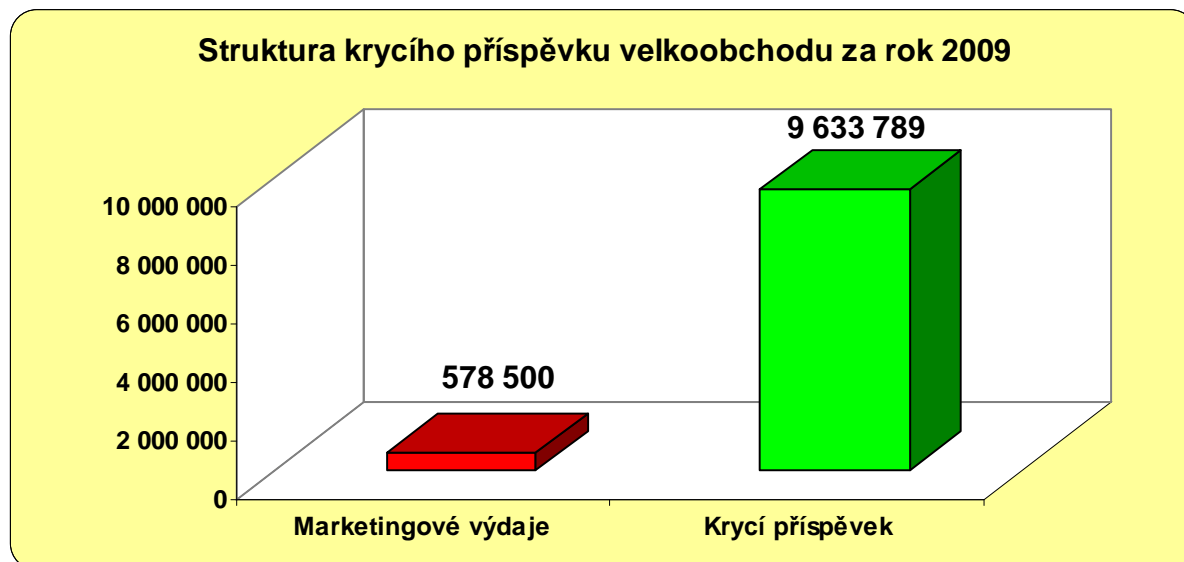
### **5.3 Krycí příspěvek**

Výpočet krycího příspěvku ukazuje, kolik korun jednotliví zákazníci přispěli na úhradu celkových nepřiraditelných fixních nákladů a zisku. Mezi ně řadíme například opotřebení firemního automobilu, spotřebu pohonných hmot a další režijní náklady. Přestože celková výnosnost velkoobchodu je kladná, krycí příspěvek ukázal, že výnosnost u jednotlivých odběratelů v některých případech ukazuje záporná čísla. Z čehož vyplývá, že zákazník nepřispívá na úhradu nepřiraditelných fixních nákladů a zisku a je tudíž pro firmu neefektivní. Dle výpočtu krycího příspěvku má firma celkem osmnáct neefektivních zákazníků.

Obr. 5.5 ukazuje, jaká je struktura krycího příspěvku velkoobchodu za rok 2009. Kolik velkoobchod vynakládá na marketingové výdaje a jak velký je celkový krycí příspěvek. Pro lepší přehlednost slouží obr. 5.6, který zachycuje strukturu krycího příspěvku v procentech. Z obr. 5.5 a 5.6 je patrné, že velkoobchod na marketingové výdaje za rok 2009 vynaložil částku 578 500,-- Kč což představuje pouhých 6 %. Zbýlých 94 % šlo na úhradu nepřiraditelných fixních nákladů a zisku. Z procentuálního hlediska se číslo 6 % jeví jako velice nízké. Jedná se však o malou firmu, kde není samostatné marketingové oddělení a marketingu není tudíž věnována dostatečná pozornost, proto se toto číslo dalo očekávat ještě nižší.

Na obr. 5.7 je pro úplnost znázorněn přehled výše vynaložených marketingových výdajů velkoobchodu za rok 2009 k celkovému ročnímu obratu.

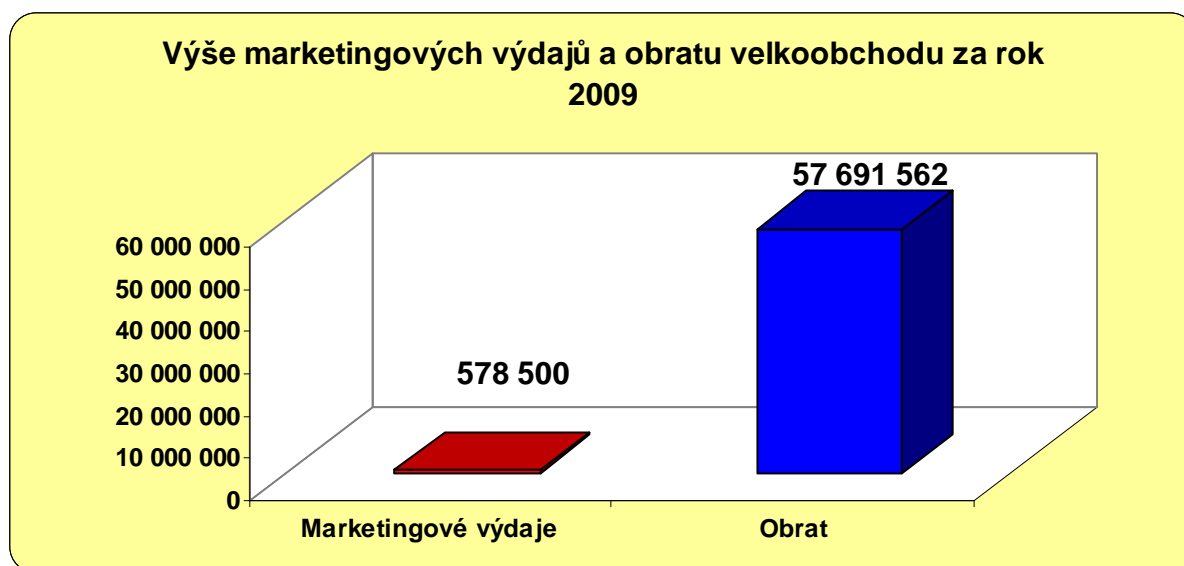
**Obr. 5.5: Struktura krycího příspěvku v Kč**



**Obr. 5.6: Struktura krycího příspěvku v %**



**Obr. 5.7: Výše ročních marketingových výdajů a obratu velkoobchodu**



#### **5.4 Analýza klíčového produktu velkoobchodu**

Nejvýznamnější komunitou z celého sortimentu firmy je kancelářský nebo-li xerografický papír. Na ročním obratu firmy se podílí více než 30 %. Jedná se o klíčový subjekt nejen pro velkoobchod, ale celkově pro toto odvětví.

Z daného důvodu byla provedena podrobnější analýza tohoto produktu u jednotlivých zákazníků. Bylo zjišťováno, jaký podíl tvořilo toto zboží v roce 2009 v celkovém nákupu jednotlivých zákazníků. Vzhledem k tomu, že celkový podíl na obratu firmy je přes 30 %, bylo zkoumáno, zda i u jednotlivých zákazníků se podíl pohybuje ve stanoveném intervalu mezi 20–40 %. Výsledky jsou zachyceny na obr. 5.8. Z obrázku 5.8 je patrné, že 3/5 zákazníků se pohybují ve stanoveném intervalu 20–40 %. U těchto zákazníků se dá předpokládat, že jsou věrnými zákazníky velkoobchodu. A nakupují zde jak kancelářský papír, tak i ostatní položky ze sortimentu. Téměř 38 % zákazníků se pohybuje pod stanoveným intervalem. Jejich celkový odběr kancelářského papíru se pohybuje pod 20 % z jejich celkového nákupu. Z čehož vyplývá, že více než 80 % jejich nákupu tvoří jiné položky. U těchto zákazníků se předpokládá, že kancelářský papír nakupují také u konkurence. Výjimečně se může jednat také o zákazníky, kteří kancelářský papír pro svou činnost příliš často nepoužívají. U zákazníků označených červeně se pohybuje objem nad intervalem, xerografický papír tak tvoří více než 40 % jejich nákupu. Jde

o odběratele, kteří nakupují kancelářský papír převážně u velkoobchodu a zbylý sortiment nakupují také u konkurence. Jedná se dále i o zákazníky velkých společností, které vypsaly výběrové řízení jen na tuto položku a tudíž jim velkoobchod jako jediný dodává kancelářský papír. O zbylé položky sortimentu se dělí u těchto firem s konkurencí. Z obr. 5.8 je patrné, že těchto zákazníků má velkoobchod minimum, pouhých 2,2 %.

**Obr. 5.8: Dodržení intervalu u odběru xerografického papíru zákazníky za rok 2009**



Pro kontrolu bylo určeno TOTAL 10 zákazníků, kteří na 100 % nakupují jen u velkoobchodu Frankospol office s. r. o. Tento průměr nákupů daných deseti zákazníky měl potvrdit, že kancelářský papír se podílí na obratu velkoobchodu přes 30 %. Propočet TOTAL 10 tuto analýzu potvrdil a ukázal číslo převyšující třicet procent, a to přesněji 37,2 %. Tento propočet tedy také dokázal, že velkoobchod má mnoho svých zákazníků, kteří kupují kancelářský papír pod 40 % svého celkového nákupu. A několik málo zákazníků, kteří u něj nakupují převážně jen kancelářský papír.

Dále byl zjištěn také zákazník, u něhož xerografický papír tvoří největší a nejmenší položku z nákupu. Největší hodnota z nákupu byla naměřena 79 %. Jde o významného odběratele pro velkoobchod. Jedná se o zákazníka z oblasti veřejné správy. Na základě výběrového řízení velkoobchod tomuto zákazníkovi dodává výhradně jako jediný xerografický papír a zbylé položky mu dodává spolu

s konkurencí. Nejmenší hodnota byla zjištěna ve výši 16 %. Toto shodné číslo bylo naměřeno u více odběratelů. Lze předpokládat, že se jedná o zákazníky, kterým záleží především na ceně. Tito zákazníci nakupují kancelářský papír a obecně celkový papírenský sortiment tam, kde je to nejvýhodnější a v různých slevových akcích.

### **5.5 Typologie zákazníků velkoobchodu**

Zákazníky lze rozdělit dle jejich nákupní strategie do dvou skupin a to na zákazníky spokojené a optimalizující. Spokojený zákazník vyjadřuje věrnost, nemá důvod ke změně. Příliš se nezabývá cenovou nabídku, protože ví, že se mu nevyplatí ušetřit pár korun na jedné položce a na druhé naopak ne. Uplatňuje se zde relační marketing, ale jen v tom případě, že se jedná o nadstandardního zákazníka tzn. zákazníka ze skupiny A, případně B. Druhou skupinu zákazníků tvoří zákazníci optimalizující. Ti za všech okolností hledají neoptimálnější nabídku nejčastěji z pohledu ceny. Do této skupiny řadíme také odběratele, kteří vždy preferují více než jednoho dodavatele. Tito zákazníci nejsou věrní a uplatňuje se u nich transakční marketing.

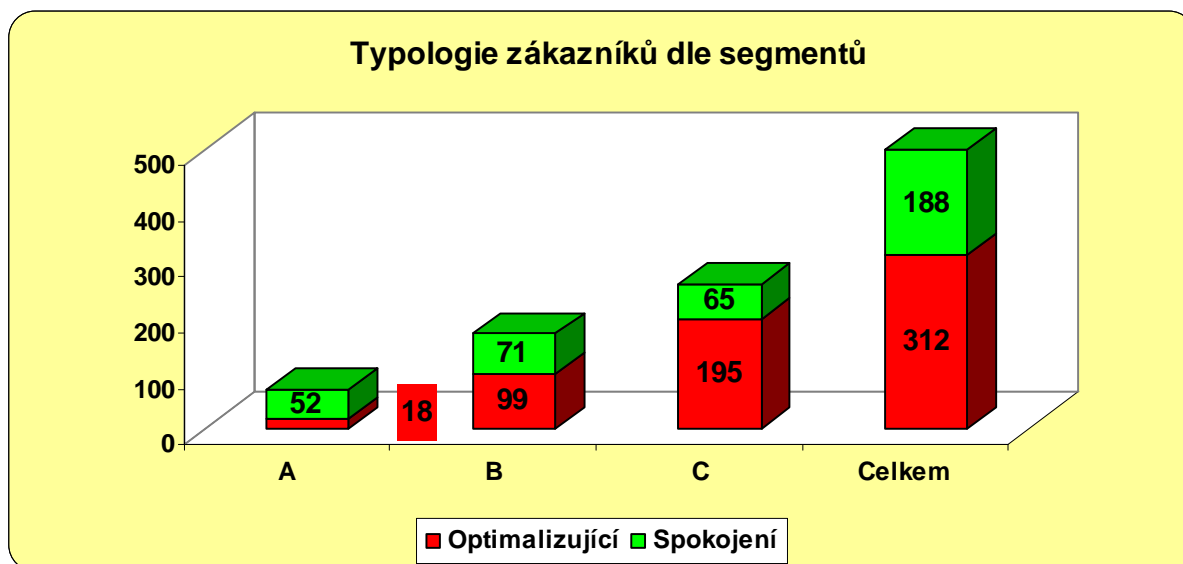
Zařazení TOP 500 zákazníků velkoobchodu Frankopol office s. r. o. do těchto dvou skupin bylo provedeno na základě diskuse s jednatelem společnosti, který své zákazníky dostatečně zná. Dané rozdělení zákazníků zobrazuje obr. 5.8, obr. 5.9 a obr. 5.10. Velkoobchod má v rámci svých pěti set TOP zákazníků celkem 312 zákazníků optimalizujících a 188 spokojených viz obr. 5.9. Obr. 5.10 ukazuje toto rozdělení podrobněji, a to dle jednotlivých zákaznických segmentů podle analýzy ABC dle obratu. Na obr. 5.11 je toto rozdělení vyjádřeno v procentech. Z absolutního hlediska je nejvíce spokojených zákazníků zastoupeno ve skupině B. Z hlediska procentuálního jich je ale nejvíce ve skupině A, a to téměř 3/4 zákazníků této skupiny. Podnik by měl vůči těmto spokojeným zákazníkům v obou skupinách využít relačního marketingu tzn. snažit se udržet i nadále věrnost těchto zákazníků. Optimalizující zákazníci jsou nejvíce zastoupeni ve skupině C a tvoří ji 75 %. Jde o zákazníky s nízkou frekvencí nákupu, kteří sledují cenové nabídky konkurence a podle porovnání se rozhodnou, kde nakoupí. Zbýlých 25 % zákazníků v této skupině jsou zákazníci spokojení. Vůči nim se ale nevyplatí použít relačního

marketingu, protože by se to stalo ekonomicky nevýhodné. Nejméně optimalizujících zákazníků se nachází ve skupině A, a to 26 %. V tomto případě jde především o odběratele, kteří vyžadují více dodavatelů v této oblasti.

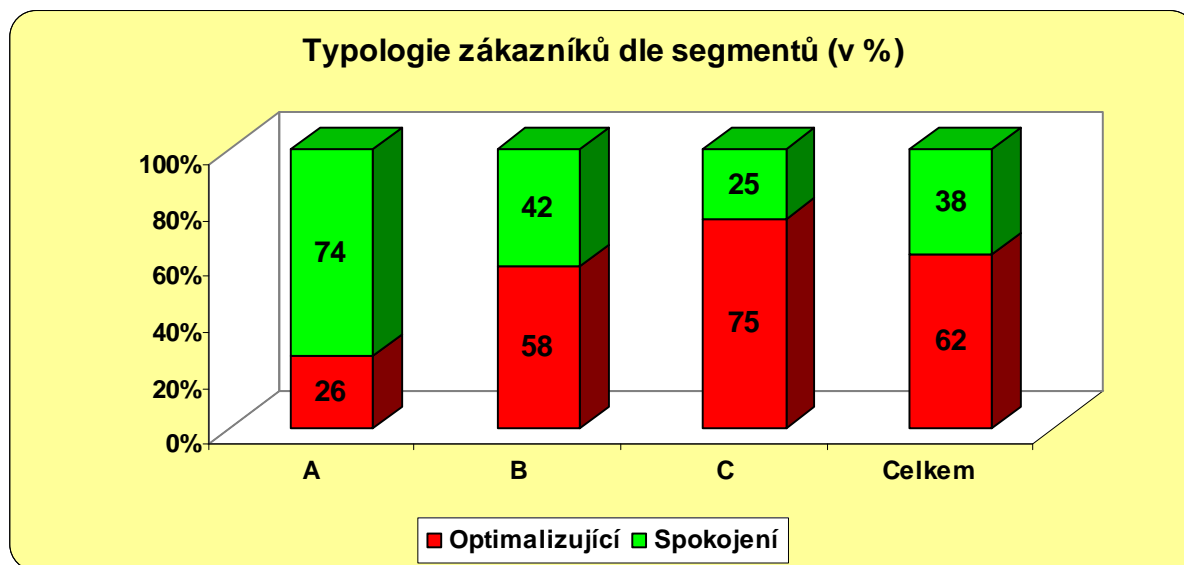
**Obr. 5.9: Typologie zákazníků dle zákaznických segmentů**



**Obr. 5.10: Typologie zákazníků dle zákaznických segmentů**



**Obr. 5.11: Typologie zákazníků dle zákaznických segmentů v %**

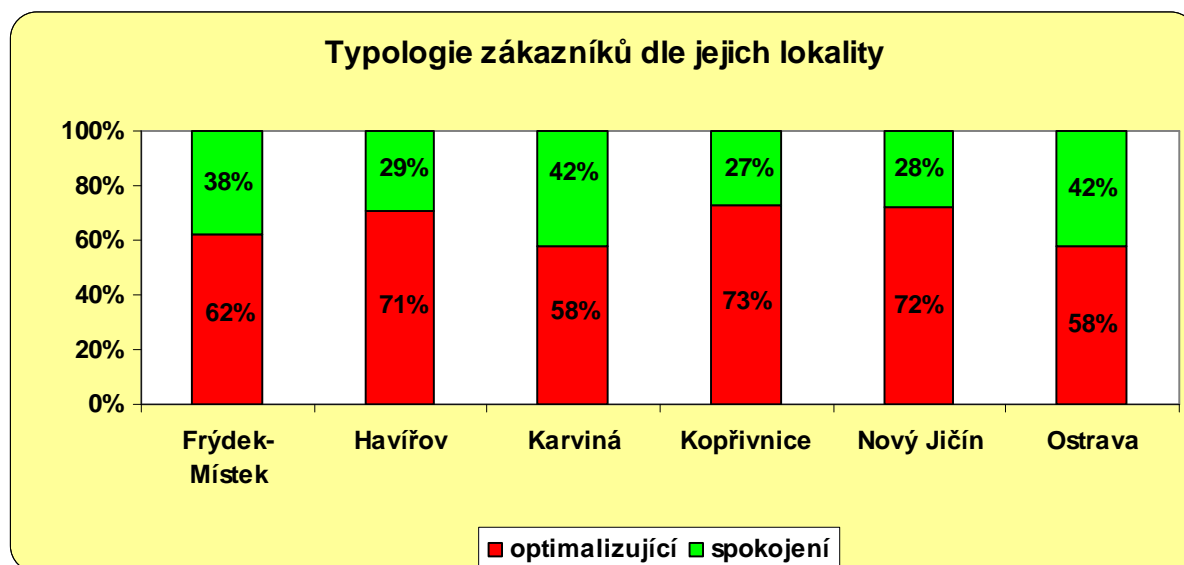


### 5.5.1 Typologie zákazníků vůči lokalitě jejich působnosti

Zákazníci velkoobchodu byli rozděleni dle jejich nákupní strategie na spokojené a optimalizující. Dále bylo provedeno rozdělení těchto zákazníků z různých demografických hledisek. Byl zkoumán vztah vůči demografii a daný vliv na typologii zákazníků velkoobchodu. V prvním případě šlo o rozdělení zákazníků z hlediska jejich místa působnosti. Česká republika je z územního hlediska rozdělena na 14 samosprávných krajů včetně hlavního města Prahy. Velkoobchod Frankospol office s. r. o. působí v oblasti kraje Moravskoslezského. Pro lepší orientaci slouží příloha č. 2.

Obr. 5.12 prezentuje skladbu spokojených a optimalizujících zákazníků dle místa jejich působení. Z obr. 5.12 je zřejmé, že nejvíce spokojených zákazníků velkoobchodu je v regionech Karviná a Ostrava. Podstatně dost jich má také v místě svého sídla ve Frýdku-Místku. Nejméně spokojených zákazníků je v regionu Kopřivnice, zde se nachází nejvíce optimalizujících, kteří hledají vždy tu nejvýhodnější nabídku. Samotná lokalita ale nemá na typologii zákazníků přímý vliv. Zákazníci mohou působit ve více regionech, nejen v místě svého sídla.

**Obr. 5.12: Typologie zákazníků velkoobchodu dle jejich lokality**



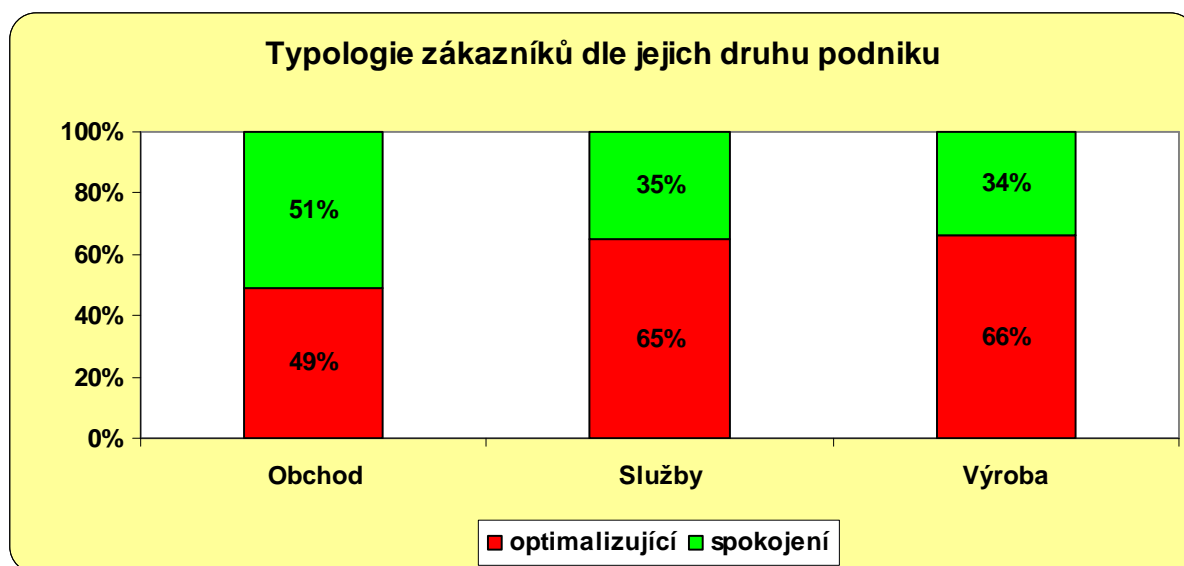
### 5.5.2 Typologie zákazníků vůči druhu jejich podniku

Zákazníci byli rozděleni dle jejich oborové orientace na výrobní podniky, firmy provozující služby nebo na zákazníky vlastníci obchod.

Z obr. 5.13 je patrné, že nejvíce optimalizujících zákazníků, přesněji více než 3/5, je z oblasti výroby a služeb. Naopak je tomu v „obchodě“, zde je každý druhý zákazník spokojený. Do této kategorie jsou řazeni také odběratelé, kteří nakupují daný papírenský sortiment za účelem dalšího prodeje, a také ti, kteří mají maloobchodní prodejnu s tímto sortimentem. Mnozí z nich nakupují především u velkoobchodu Frankopol office s. r. o., protože jim to přináší mnohé jiné benefity. Proto jsou řazeni právě mezi spokojené zákazníky. Z tohoto důvodu je vhodné zaměřit marketingové aktivity především na spokojené zákazníky, a to hlavně z oblasti „obchodu“.



**Obr. 5.13: Typologie zákazníků velkoobchodu dle druhu jejich podniku**

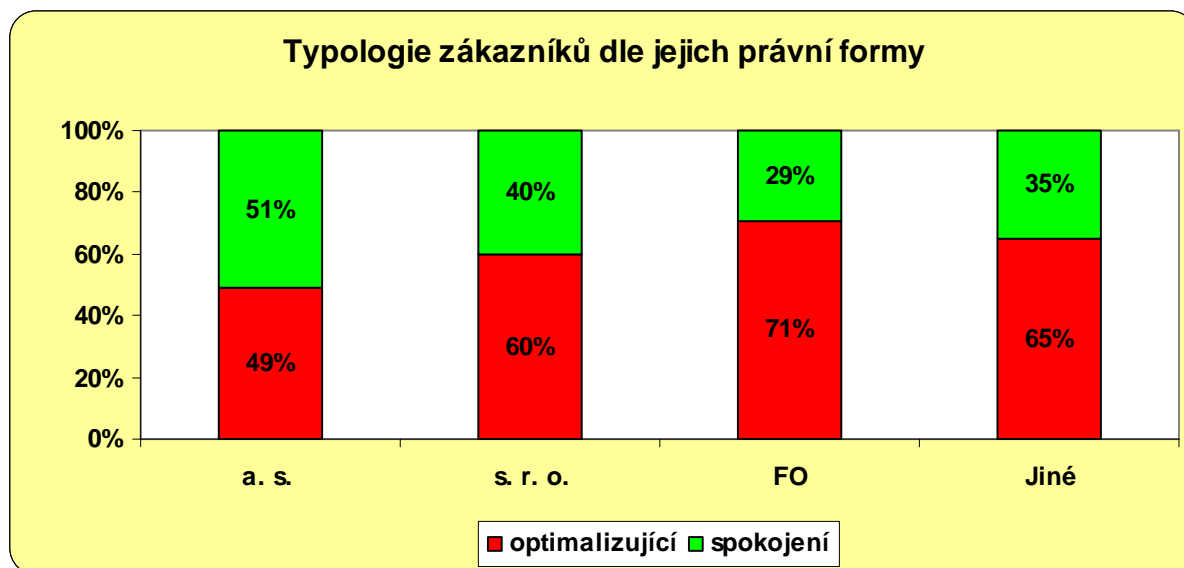


### 5.5.3 Typologie zákazníků vůči typu jejich právní formy

Odběratelé byli dále rozděleni podle jejich právní formy do čtyř skupin. Na akciové společnosti, společnosti s ručením omezeným, fyzické osoby a na zákazníky s jinou právní formou.

Obr. 5.14 poskytuje přehled o skladbě zákazníků v jednotlivých skupinách dle jejich právní formy. Nejvíce spokojených zákazníků je akciových společností. Naopak nejméně spokojených zákazníků je fyzických osob. V této skupině je nejvíce optimalizujících, a to více než 70 %. Fyzické osoby jsou většinou živnostníci, tudíž se tento výsledek dal předpokládat. Jedná se o malé firmy s minimem zaměstnanců. Je zde, ve většině případech, kladem velký důraz na cenu, nikoliv na věrnost.

**Obr. 5.14: Typologie zákazníků dle jejich právní formy**

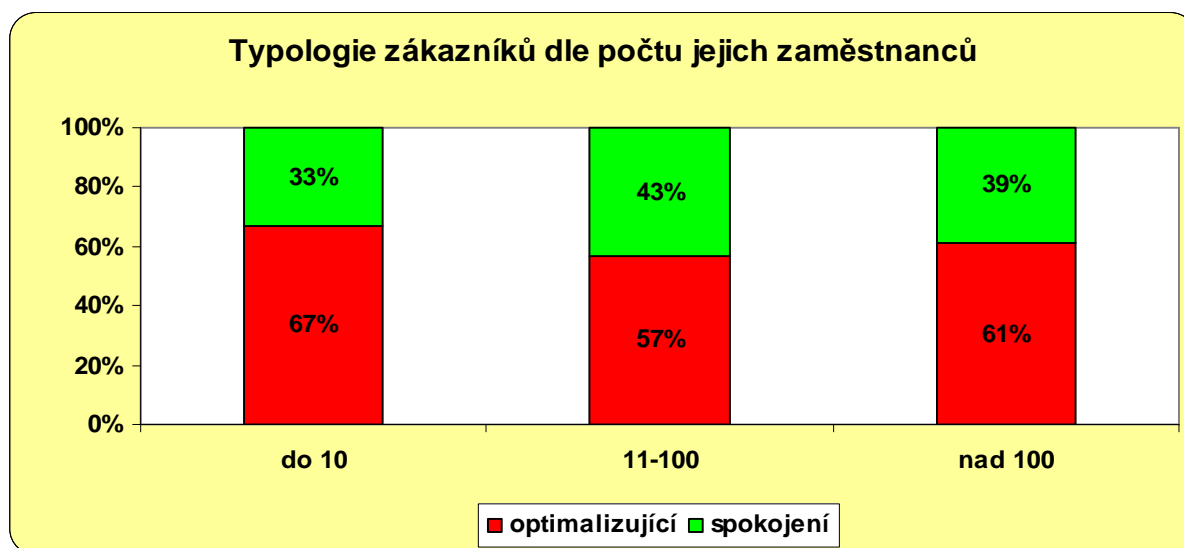


#### **5.5.4 Typologie zákazníků vůči počtu jejich zaměstnanců**

Zákazníci byli také rozděleni dle velikosti jejich firmy, tedy podle počtu jejich zaměstnanců. Na podniky zaměstnávající maximálně deset zaměstnanců, od jedenácti do sto zaměstnanců a nad sto zaměstnanců.

Dané rozdělení prezentuje obr. 5.15. Nejvíce, 43 % spokojených zákazníků, je z oblasti podniků zaměstnávající od jedenácti do sto zaměstnanců. Naopak 67 % optimalizujících odběratelů je u malých firem zaměstnávající maximálně deset zaměstnanců. Toto rozdělení potvrdilo předcházející typologii, tedy to, že nejvíce optimalizujícími zákazníky jsou fyzické osoby, které nemají více než deset zaměstnanců. Vliv velikosti firmy je zde tedy patrný.

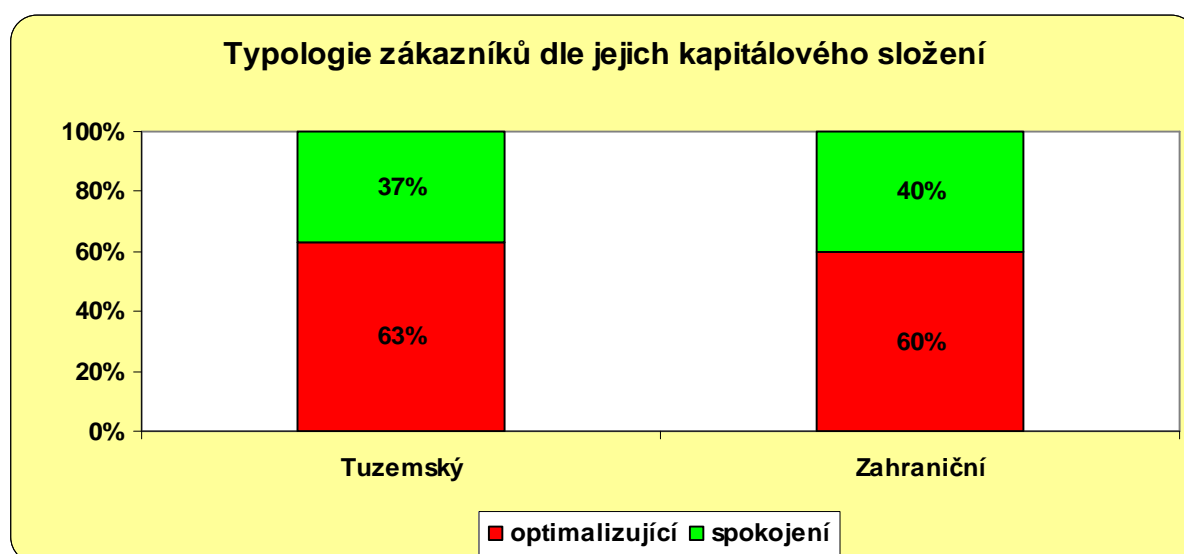
**Obr. 5.15: Typologie zákazníků dle počtu jejich zaměstnanců**



#### **5.5.5 Typologie zákazníků vůči jejich kapitálu**

Poslední roztřídění zákazníků velkoobchodu bylo dle jejich kapitálového složení, a to na odběratele s tuzemským a zahraničním kapitálem podniku viz obr. 5.16. Rozdělení odhalilo téměř stejnou strukturu v obou skupinách. Z absolutního hlediska tomu tak není, protože velkoobchod má čtyřikrát více zákazníků s tuzemským kapitálem. Spokojených zákazníků se zahraničním kapitálem je rovných 40 %. Spokojených zákazníků s tuzemským kapitálem je z procentuálního pohledu méně, ale absolutně jich je daleko více. Je to dáno především tím, že se jedná hlavně o střední či větší podniky, které mnohdy vypisují výběrová řízení na celý sortiment a na delší dobu. Jde jim ve většině případů o mnohé jiné výhody, nejen o cenu. Například zde hrají důležitou roli platební a dodací podmínky.

Obr. 5.16: Typologie zákazníků dle jejich kapitálové struktury



## 6 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Na základě provedené analýzy fungování systému CRM (viz kapitola č. 5) lze firmě Frankospol office s. r. o. navrhnout určitá doporučení v oblasti péče o zákazníky:

Z analýzy ABC dle obrátu (viz obr. 5.1) vyplynulo, že pouhých 14 % zákazníků přináší firmě 80 % obrátu. Toto číslo je příliš nízké a firma by jakoukoliv ztrátu v této skupině značně pocítila. Naopak více než 50 % zákazníků přináší společnosti 5 % obrátu. Tuto skupinu by firma potřebovala zredukovat. Je potřeba si ovšem uvědomit, že i tito zákazníci jsou pro firmu potřební, protože platí hotově a zboží si ve většině případech odvázejí rovnou sami. Analýza ABC ukázala, že je potřeba k zákazníkům přistupovat diferencovaně. Navrhují vytvořit speciální výhody pro jednotlivé skupiny, které by zaručily to, že zákazníci ze skupiny A nebudou odcházet ke konkurenci, zákazníci ze skupiny B se budou přesouvat do skupiny A, zákazníci ze skupiny C začnou také více nakupovat a díky speciálním nabídkám budou využívat stále více právě analyzovaný velkoobchod. Speciální benefity pro jednotlivé skupiny by měly být např. v rozlišných dobách splatnosti, dopravních podmínkách, množstevních slevách, bonusových akcích (např. při koupi 100 balení kancelářského papíru CD přehrávač zdarma, při koupi 300 balení horské kolo zdarma). Bylo by dále také vhodné vydávat leták, například s měsíční platností, s akční nabídkou zboží. Letáky by mohly být dodávány zákazníkům jak v tištěné, tak v elektronické podobě pomocí e-mailové zprávy.

Analýza marketingových výdajů ukázala, že velkoobchod nevynakládá stejnou výši těchto výdajů na všechny své zákazníky. Detailně marketingové výdaje zjištěny nebyly, protože neexistuje interní informační systém. Orientačně je zná pouze jednatel společnosti. Není zde žádná technologická podpora pro tuto oblast. Bylo by vhodné zakoupit specializovaný CRM informační systém, který by tuto oblast detailněji sledoval. Zpočátku by firma, dle svým finančních možností, mohla zakoupit alespoň základní operativní modul. Později, po získání dalších financí a zkušeností, systém rozšířit. Pak by také nemuselo docházet k tomu, že by firma měla neefektivní zákazníky, kteří od ní více dostávají, než jí dávají (viz kapitola 5.3). Na marketing by tedy nemuselo být vynakládáno více prostředků než doposud (v roce 2009 578 500,-- Kč), ale byly by rozloženy efektivněji.

Analýza klíčového produktu ukázala (viz kapitola 5.4), že téměř 38 % zákazníků velkoobchodu nakupuje xerografický papír pod stanoveným intervalem (20–40 %), tzn., že většina těchto zákazníků nakupuje dané zboží také u konkurence. Existují zde určité rezervy v jejich nákupu. Bylo by vhodné zjistit, proč tito zákazníci u velkoobchodu nenakupují tuto položku ve větším množství. Mohlo by to být zjištěno např. pomocí písemného dotazníku, který by zákazník obdržel při nákupu a byl požádán o jeho vyplnění. Dále by mohl být odkaz na dotazník zaslán zákazníkům také elektronicky nebo by byl přístupný na internetových stránkách velkoobchodu. Dotazník by byl anonymní. Jednalo by se především o zodpovězení otázky Proč zákazník nakupuje u velkoobchodu jen dané množství kancelářského papíru? Zda má více dodavatelů, rozhoduje cena a nakupuje vždy tam, kde to je nejvýhodnější nebo nakupuje jen u analyzovaného velkoobchodu, ale má menší spotřebu daného zboží. Na základě dotazování by firma mohla přistoupit např. na nižší ceny při stoupajícím odběru nebo poskytovat různé drobné dárky při nákupu určitého množství apod. Dále by mohly být vytvořené tzv. „věrnostní karty“. Při určitém odběru by odběratel dostal vždy razítko a např. za 5 razítek dárek nebo slevu na příští nákup. Cílem by bylo přimět k většímu odběru xerografického papíru i tyto zákazníky a uchovat si také přízeň věrných zákazníků.

Dle typologie zákazníků (viz kapitola 5.5) bylo zjištěno, že velkoobchod má ze svých TOP 500 zákazníků celkem 312 optimalizujících a 188 spokojených. Pro velkoobchod je lepší mít co nejvíce spokojených zákazníků, protože to jsou zákazníci věrní a nehledají stále tu nejvýhodnější nabídku. Firma by se měla snažit stále zvyšovat počet svých spokojených zákazníků. Měla by přimět co nejvíce optimalizujících zákazníků k tomu, aby se také oni stali věrnými. Bylo by vhodné, kdyby velkoobchod, alespoň z části, rozlišoval své nabídky pro spokojené a pro optimalizující zákazníky. Optimalizující zákazníky by měl v první řadě nalákat především výhodnou cenovou nabídkou. Snažit se je přilákat do velkoobchodu nebo případně na své www stránky. Zde by bylo zákazníkovi nabízeno také jiné zboží ze sortimentu. Při kontaktu se zákazníkem by zaměstnanci měli prokázat svou odbornost a poskytnout zákazníkovi informace o doplňkových službách a právě probíhajících akčních nabídkách. Zákazník by se měl dozvědět o platebních podmínkách, o minimálním odebíraném množství, o rychlosti dodávky, o dovozu zdarma až do kanceláře apod. Aby si uvědomil, že stát se věrným zákazníkem společnosti má své výhody. Spokojené zákazníky by si měl velkoobchod také hlídat

a udržovat, protože citlivěji reagují na nabídku CRM. Úspěch firmy je hodně závislý na tom, zda se zákazníci mají chuť vracet a doporučovat firmu svým přátelům a rodině. Zejména pro malé firmy je osobní doporučení velmi podstatné. V tomto případě je důležitý především osobní kontakt. Je potřebné znát názory zákazníků a jejich přání a stížnosti vstřícně a rychle řešit. Zákazníci by mohli být rozděleni např. do třech skupin a o každou skupinu by se starali kompetentní zaměstnanci. Docházelo by tak k minimalizaci chyb vzniklých při objednávání, chystání a dovozu zboží. Aby zakázka byla bezchybná, rychlá a odběratel byl zcela spokojený. Tím by také došlo ke snížení dodatečných nákladů vzniklých např. dovozem zboží na více částí, reklamací špatně dovezeného množství či druhu zboží. Daní zaměstnanci by začali své zákazníky znát a věděli by, co požadují a jak k nim přistupovat. Když by tedy došlo k chybě, přesně by se vědělo kde. Bylo by jasně stanoveno, kdo zodpovídá za objednávku, za chystání zboží či za dovoz danému zákazníkovi. Velkoobchod by se také mohl snažit používat tzv. pravidlo „one and done“, které znamená, že zákazník ve sledu interakcí udělá první krok a v následujícím kroku mu podnik poskytne řešení problému, aniž by od něj požadoval uskutečnění další kroků. Z čehož vyplývá, že pokud bude chtít zákazník např. reklamovat špatně dovezené zboží, nebude komunikovat s deseti zaměstnanci, ale zavolá kompetentnímu zaměstnanci velkoobchodu, který se o něj „stará“, a který vše zařídí.

Firma Frankospol office s. r. o., by měla zvážit zřízení samostatného marketingového oddělení. Případně alespoň vyčlenit zaměstnance, který by se zabýval především marketingem a péčí o zákazníky. Pracovník by měl dané problematice rozumět a mít dostatečné vzdělání. Měl by projít určitými školeními či kurzy určenými pro řízení vztahů se zákazníky pro aktivní CRM. Není tak nákladné udržet si stávajícího zákazníka jako získat nového. Vzhledem k velikosti firmy a nákladům by ze začátku stačil alespoň jeden zaměstnanec. Udržoval by kontakt se zákazníky, snažil se vytvořit a udržovat určitý systém péče a starostlivosti o jednotlivé skupiny zákazníků vytvořené již v analýze ABC (kapitola 5.1) a v typologii zákazníků (kapitola 5.5). Čím lépe a efektivněji bude firma svým zákazníkům naslouchat, tím snadněji bude uspokojovat jejich potřeby. Zákazníci budou spokojenější a nebudou mít důvod odcházet ke konkurenci. Marketingové oddělení by mělo velkoobchodu napomáhat k hospodaření, postavení na trhu a také k vytváření dobrého jména firmy. Mohlo by také oslovit a přilákat zákazníky ze vzdálenějších trhů, aby se působnost velkoobchodu více rozrostla.

## 7 ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo analyzovat fungování systému CRM na trhu kancelářských potřeb u velkoobchodu Frankospol office s. r. o. Výsledky analýz jsou uvedeny v kapitole č. 5 (Analýza fungování systému CRM) a následné návrhy a doporučení v kapitole č. 6 (Návrhy a doporučení).

Analýza ukázala rozdělení zákazníků dle podílů na obratu (viz obr. 5.1) a na výnosnosti (viz obr. 5.2) společnosti. Nejvýznamnější skupinu A, která tvoří 80 % obratu společnosti, představovalo 14 % odběratelů. Nejpočetnější skupinu C tvořilo více než 50 % zákazníků, kteří se na obratu společnosti podíleli 5 %. U podílu na výnosnosti představovalo skupinu A 17 % odběratelů. Tato 3 % zákazníků jsou pro firmu velice přínosná, přesto, že je dle podílu na obratu řadí do skupiny B. Dle podílu na výnosnosti jsou velice významní a jsou řazeni do skupiny A. Firma by přesto potřebovala zvýšit počet svých nejvýznamnějších zákazníků, protože jakýkoliv úbytek v této skupině by značně pocítila. Konkrétní návrhy a doporučení viz kapitola č.6.

Prokázalo se, že nejvíce marketingových výdajů vynakládá velkoobchod na zákazníky ze segmentu A (viz obr. 5.4), protože právě ti mu přinášejí největší podíl na jeho obratu. Celkové roční marketingové výdaje tvořily 6 % z celkového krycího příspěvku (viz obr. 5.5 a obr. 5.6). Zbýlých 94 % bylo použito na úhradu nepřiraditelných fixních nákladů a zisku.

Klíčovým produktem pro velkoobchod je kancelářský papír, který se na ročním obratu firmy podílí více než 30 %. U téměř 38 % odběratelů tvoří celkový odběr tohoto zboží méně než 20 % z jejich celkového ročního nákupu. Dá se tedy předpokládat, že nakupují také u konkurence. Návrhy na zlepšení, aby zákazníci nakupovali více, jsou uvedeny v kapitole č. 6.

Velkoobchod má, v rámci svých TOP 500 zákazníků, celkem 312 optimalizujících, kteří hledají vždy tu nejvýhodnější nabídku, a 188 spokojených, tedy věrných odběratelů (viz obr. 5.9).

Na základě analýz je možné konstatovat, že nejvíce spokojených zákazníků je z nejvýznamnějšího segmentu A a to 74 % (viz obr. 5.11). Tito odběratelé se nachází nejvíce v regionech Karviná a Ostrava (viz obr. 5.12). Jde především o zákazníky z kategorie „obchodu“ (viz obr. 5.13), akciové společnosti (viz obr. 5.14),



zaměstnávající od 11 do 100 zaměstnanců (viz obr. 5.15) s tuzemským kapitálem (viz obr. 5.16).

Nejvíce optimalizujících zákazníků má velkoobchod v segmentu C (viz obr. 5.11). Tito zákazníci se nacházejí především v regionu Kopřivnice (viz obr. 5.12). Jedná se o odběratelé z oblasti služeb (viz obr. 5.13), fyzické osoby (viz obr. 5.14), malé firmy s maximálně deseti zaměstnanci (viz obr. 5.15) s tuzemským kapitálem (viz obr. 5.16).

V šesté kapitole byly uvedeny návrhy a doporučení, které vyplynuly po analýze fungování systému CRM. Velkoobchod by si měl uvědomit význam svých věrných zákazníků, protože právě ti jsou významným faktorem růstu jeho profitability. Především samostatné vedení marketingu a oddělení péče o zákazníky by mělo přispět k lepšímu pochopení individuálních potřeb zákazníků a k jejich následnému dokonalejšímu plnění. Velkoobchod by měl tedy upevnit svou pozici na domácím trhu a snažit se pronikat také na vzdálenější trhy. Zde zatím firma není příliš známá, v poslední době se v této oblasti snaží prosazovat pomocí elektronických aukcí na internetu.

# SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

## ODBORNÁ LITERATURA

- (1) BASL, J. *Podnikové informační systémy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. 144 s. ISBN 80-247-0214-2
- (2) BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X
- (3) BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3
- (4) BURNETT, K. *Klíčoví zákazníci a péče o ně*. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2002. 382 s. ISBN 80-7226-655-1
- (5) DOHNAL, J. *Řízení vztahů se zákazníky. Procesy, pracovníci, technologie*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. 164 s. ISBN 80-247-0401-3
- (6) ENGEL, J., F., BLACKWELL, R., D., MINIARD, P. W. *Consumer Behavior*. 6th ed. Orlando: The Dryden Press, 1990. 789 s. ISBN 0-03-022979-0
- (7) CHLEBOVSKÝ, V. *CRM řízení vztahů se zákazníky*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2005. 190 s. ISBN 80-251-0798-1
- (8) HAVLÍČEK, K., KAŠÍK, M. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2005. 172 s. ISBN 80-7261-120
- (9) KARLOF, B., LOVINGSSON, F., H. *Management od A do Z*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2006. 302 s. ISBN 80-251-1001-X
- (10) KOTLER, P. *Marketing v pohybu*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2007. 171 s. ISBN 978-80-7261-161-4
- (11) KOZEL, R. a kolektiv. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966
- (12) LEHTINEN, J., R. *Aktivní CRM - Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 160s. ISBN 978-80-247-1814-9
- (13) LOŠŤÁKOVÁ, H. a kolektiv. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. 272 s. ISBN 978-80-247-3155-1
- (14) LUKOSZOVÁ, X. *Nákup a jeho řízení*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2004. 170 s. ISBN 80-251-0174-6
- (15) PERREAULT, W., D., Jr., MCCARTHY, E., J. *Applications in Basic Marketing*. 8th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2002. 233 s. ISBN 0-07-561033-7

- (16) STORBACKA, K., LEHTINEN, J., R. *Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. 168 s. ISBN 80-7169-813-X
- (17) VEBER, J., SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2
- (18) WESSLING, H. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM. Strategie, praktické příklady a scénáře*. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 2003. 196s. ISBN 80-247-0569-9

## INTERNETOVÉ ZDROJE

- (19) [www.czso.cz](http://www.czso.cz) (cit. 2009)
- (20) [www.ekonomika.idnes.cz](http://www.ekonomika.idnes.cz) (cit. 2010)
- (21) <http://eregal.ihned.cz> (cit. 2009)
- (22) [www.euro-paper.cz](http://www.euro-paper.cz) (cit. 2009)
- (23) [www.frankospol.cz](http://www.frankospol.cz) (cit. 2010)
- (24) [www.frydek-mistek.cz/cz/o-meste/](http://www.frydek-mistek.cz/cz/o-meste/) (cit. 2010)
- (25) [www.google.com](http://www.google.com) (cit. 2009)
- (26) <http://hn.ihned.cz> (cit. 2010)
- (27) <http://mam.ihned.cz> (cit. 2010)
- (28) <http://managerweb.ihned.cz> (cit. 2010)
- (29) [www.marketingovenoviny.cz](http://www.marketingovenoviny.cz) (cit. 2009)
- (30) [www.ospap.cz](http://www.ospap.cz) (cit. 2009)
- (31) <http://www.ostrava.cz/jahia/Jahia/lang/cs/pid/875> (cit. 20.10.2009)
- (32) <http://parker-waterman.proven.cz> (cit. 2009)
- (33) <http://www.obce.sweb.cz> (cit. 8.3.2010)
- (34) <http://www.zemepis.com/krajecr.php> (cit. 9.3.2010)

## SEZNAM ZKRATEK

(1) apod.	a podobně
(2) a popř.	a popřípadě
(3) a. s.	akciová společnost
(4) atd.	a tak dále
(5) č.	číslo
(6) FO	fyzická osoba
(7) např.	například
(8) obr.	obrázek
(9) s. r. o.	společnost s ručením omezeným
(10) tzv.	tak zvaný
(11) ZTP	zdravotně tělesně postižen

## **Prohlášení o využití výsledků diplomové práce**

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 20. 4. 2010

.....  
Bc. Lucie Frantíková  
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

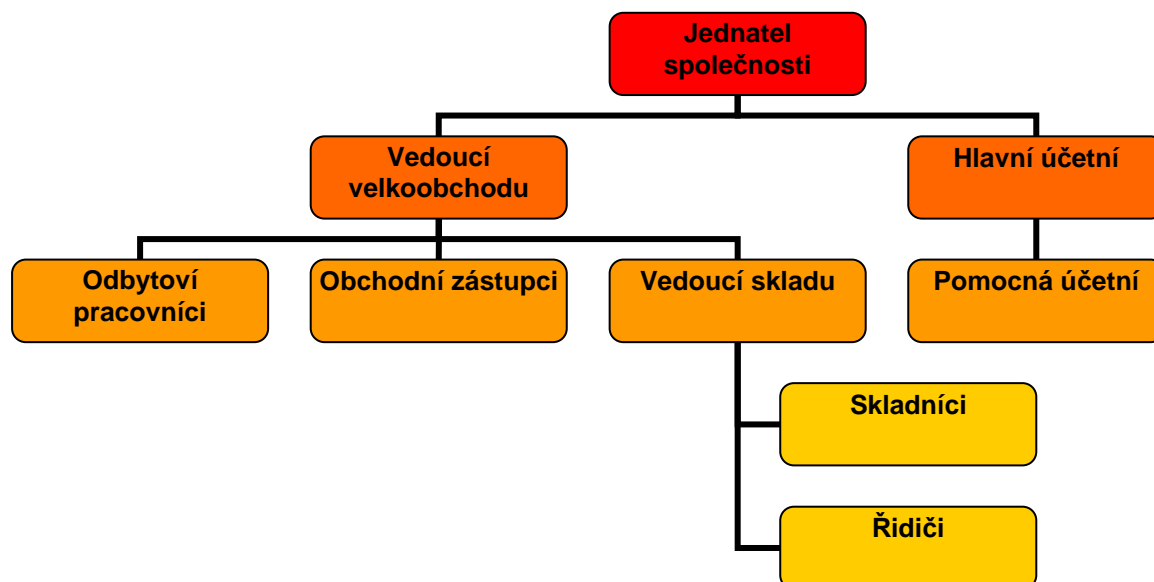
Na Vyhlídce 2743, 738 01 Frýdek-Místek, Česká republika

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1: Organizační struktura zaměstnanců podniku

Příloha č. 2: Mapa samosprávných krajů České republiky

Organizační struktura zaměstnanců ve velkoobchodě Frankospol office s. r. o.



## Příloha č. 2

### Mapa krajů České republiky a jejich krajská města



kraj	okresní město	okres v km <sup>2</sup>	obyvatel v okrese	obyvatel v okr. městě	počet obcí
Moravskoslezský	Bruntál	1 658	104 810	17 611	71
Moravskoslezský	Frýdek - Místek	1 273	226 612	61 018	77
Moravskoslezský	Karviná	347	278 197	64 653	16
Moravskoslezský	Nový Jičín	918	159 683	26 812	57
Moravskoslezský	Opava	1 144	181 168	61 145	80
Moravskoslezský	Ostrava	214	315 442	315 442	23
	celkem	5 554	1 265 912	546 681	324

Zdroj: <http://www.obce.sweb.cz> (cit. 8.3.2010)